


وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة 08 مـــــــــاي 1945 -قالــــــــمة-

كلـــــــية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

دور إستراتيجيات التنميةالإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجماعات المحلية بالجزائر -دراسة تحليليةفي إستراتيجية التمكين-

مذكــــــرة مقـدمــــةلإستكمال متطلبات الحصول على شـــهادة الماستـــر في العلوم السياسية نظام(ل.م.د)

تخصص: إدارة الجماعات المحلية

إعدادالطالبتين:

- **لطرش رندة.**
- **نميري سميرة.**

إشراف الأستاذ:

- لبال نصر الدين

لـــــــجنة المـــناقشــــــــة:

أ. قسوم سليم	رئيسا
أ. لبال نصر الدين	مشرفا ومقررا
د. بوقنور اسماعيل	عضوا مناقشا

الســـــــنة الجامعية: 2015-2016 م


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الشكر والحمد لله الذي وفقنا وأعاننا على إنجاز وإتمام هذا العمل

المتواضع، الذي نتمنى أن يكون ذخرا لنا وزادا لغيرنا

إلى من تكرم بقبوله الإشراف على هذه المبادرة العلمية

إلى الأستاذ المشرف**"لبال نصرالدين "** فقد أنرت عملنا و أستسمحنا

منك جزءا من جهدك معنا

حيث كنت سخيا معنا في إرشادنا إسداء النصائح لنا

التي أفادتنا في بحثنا هذا

جزاك الله خيرا و أطال عمرك

كما أتقدم بالشكر إلى أساتذتي أعضاء اللجنة المناقشة

التي سألتزم بكل توجيهاتها وإنتقادتها العلمية والموضوعية

إلى كل من كانا عونا و دعما لنا

وبالأخص الغالية "نهاد"

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي و عملي إلى:

من قال في شأنهما الله عز وجل، بعد بسم الله الرحمن الرحيم

"وقضي ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

والدي الكريمين أطال الله في عمرهما

إخوتي حفظهم الله

"عبد المالك، مهدي"

إلى الجدين راجية الله تعالى أن يتغمدهما بواسع رحمته

التي وسعت كل شيء

إلى الجدين أطال الله في عمرهما

إلى كل الأعمام و الأخوال خاصة عمتي"نبيلة"

إلى الذين أحبهم ورفقاء دربي الذين كانوا عونا وسندا لي

إلى رفيقة دربي وزميلتي التي رافقتني في هذا العمل

الغالية أختي: "رندة"

إلى صديقاتي الغاليات: رندة، نبيلة، نسيمة، مريم، زينب، حنان

نسيمة، صليحة، شيماء، إيمان.

سمرة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتنيمة الإدارية و الفساد الإداري

تعتبر التنمية الإدارية عملية مهمة وحديثة ومطلبا إجباريا ينبغي العمل على تحقيقه داخل الجهاز الإداري حيث أنها تعد من أكثر الأساليب المعتمدة في مواجهة الفساد الإداري من خلال تطبيق إستراتجياتها المختلفة التي لكل منها دور فعال في القضاء على الفساد داخل هذا الجهاز ، وقبل التطرق إلى دور استراتجيات التنمية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري ، يجب أولا محاولة ضبط المفاهيم المتعلقة بالتنمية الإدارية و إستراتجياتها وكذلك الفساد الإداري وهذا ما سيتم توضيحه خلال هذا الفصل كما يلي :

المبحث الأول : ماهية التنمية الإدارية

المبحث الثاني : ماهية الفساد الإداري

المبحث الثالث : إستراتجيات التنمية الإدارية

خلاصة واستنتاجات.

المبحث الأول: ماهية التنمية الإدارية:

إن موضوع التنمية الإدارية يعتبر من الموضوعات التي تمثل اهتماما واضحا في معظم البلدان وخاصة البلدان النامية كونها الأداة التي تستطيع الدول من خلال رفع كفاءة أجهزتها الإدارية بما يكفل مواكبتها للتنمية ورفع عجلة التقدم بها وذلك لا يتأتى إلابتطوير أساليبها الإدارية وإحداث تغيير داخل الجهاز الإداري لمؤسساتها مما يجعل من موضوع التنمية الإدارية موضوعا مهما لمختلف الدول، يشمل هذا الموضوع عدة خصائص و مبادئ وأهداف وهذا ما سيتم ذكره كالآتي :

المطلب الأول : تعريف التنمية الإدارية و مراحل تطورها في الفكر الإداري .

المطلب الثاني : خصائص و أهمية التنمية الإدارية.

المطلب الثالث : مبادئ و أسس التنمية الإدارية.

المطلب الرابع : أهداف التنمية الإدارية .

المطلب الأول: تعريف التنمية الإدارية ومراحل تطورها في الفكر الإداري .

قبل أن نتطرق إلى تعريف التنمية الإدارية لابد من تعريف التنمية أولا والإدارة كلا منهما على حدا وبعدها الوصول إلى مفهوم واضح للتنمية الإدارية بإعتبارها مصطلح ينقسم إلى هذين الشطرين أو المصطلحيين .

ويمكن تعريف التنمية كما يلي:

1/ تعريف التنمية:

- **لغة:** نمى، ينمو، تنمية، الشيء ناميا ومزدهرا.
- نما ينمو، بمعنى زاد وكبر أي ارتفع، ارتفاع الشيء من موضعه إلى آخر وفي المال بمعنى زاد وكثر.
- **اصطلاحا:** التنمية تشتمل على النمو و التغيير لاتعني بجهة واحدة من نواحي الحياة كالناحية الاقتصادية أو الاجتماعية وإنما تتطرق إلى كافة نواحي الحياة في مختلف صورها و أشكالها فتحدث فيها تغيرات عميقة وشاملة.
- وقد تعددت التعاريف التي اشارت إلى مدلول التنمية نذكر منها ما يلي:
- يعتبر صلاح الشناوي: "أن التنمية تعني التحسين في المقدرة الإدارية".
- ترى مناد حافظ بدوي: أن التنمية تتشكل من عناصر مادية وأخرى بشرية تحتاج إلى تطوير وتنمية ضمن أطر المؤسسات الاجتماعية التي يتحرك من خلالها البشر".[1]
- يقول نجيب درويش أن:" التنمية عملية تستهدف إيجاد ظروف التقدم الاجتماعي و الاقتصادي للمجتمع كله بمشاركته النشطة عن طريق أفراده وجماعاته وهيئاته مع الاعتماد إلى أقصى درجة على مبادرة هؤلاء الأفراد و الجماعات و الهيئات.[2]
- كما تمكن تعريف التنمية على أنها:" نقلة نوعية وكمية من وضع إلى وضع آخر أفضل منه وفي جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية والإدارية والصحية والتكنولوجية".[3]

- اجرائيا:

---

[1] سلمى بايع راسو، تأثير الفساد الإداري على التنمية الإدارية" دراسة ميدانية ببلدية بني مزلين"- ولاية قالمة- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع، جامعة قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، السنة الجامعية، السنة الجامعية 2014-2015،ص، ص- 13، 14.

[2] د. خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية" البناء الاجتماعي للمجتمع"،(الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998)، ص، 14.

[3] -د.موسى اللوزي، التنمية الإدارية" المفاهيم ،الأسس التطبيقات"،ط1، (عمان :دار وائل للطباعة والنشر، 2000)، ص26.

- من خلال التعاريف السابقة تمكن تعريف التنمية على أنها :"عملية ديناميكية مقصودة تعني تحسين قدرات الأفراد و الجماعات على أداء وظائفها المختلفة فهم أساس التنمية من خلال استخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة تهدف إحداث تغيرات كمية وكيفية وإشباع حاجياتهم بإتباع طرق وأساليب تغيرات كمية وكيفية وإشباع حاجياتهم بإتباع طرق وأساليب حديثة في ذلك".[1]

- من خلال ما سبق عرضه من مفاهيم وتعاريف خاصة بالتنمية سنتطرق الآن إلى تعريف الإدارة حيث تعددت التعاريف التي أشارت إلى هذا المصطلح نذكر منها مايلي:

- إذا حاولنا التطرق إلى معرفة أصل كلمة إدارة لتأصيل معنى الكلمة فنجد أن البعض يرى ان كلمة إدارة هي ترجمة لكلمة Management ويرى آخرون أنها مرادفة لكلمة Administration.

- وكلمة ادارة مشتقة من أصلها الاتيني Administration المكون من مقطعين هما " ad" ministration" ومعناه خدمة أو مساعدة الآخرين to serve وان الشخص الذي يتولى القيام بهذه المهمة "الأداري" إنما يقوم بتنظيم شؤون الناس وتنسيق جهودهم التعاونية والعناية بأمورهم.[2]

<u>وتعرف الإدارة لغة:</u>

- تعني أدار، إدارة جعله يدور الأمور نظما وأحاط نها بوجهه عنه لم يلتف إليه.

- أدار، يدير، أدره، إدارة الشيء، جعله يدور، قال تعالى:" إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم" أدار المؤسسة، سير شؤونها.

<u>- إصطلاحا:</u> هي فن انجاز الأشياء من خلال الآخرين، وهي عملية حيوية تتضمن نشاطات متواصلة ومتكاملة بالتخطيط و التنظيم والمراقبة والتوجيه لأعمال الآخرين.[3]

- وقد تعددت تعاريف الإدارة باختلاف وجهات نظر الباحثين وتتمثل هذه التعاريف فيما يلي:

- يعرفها <u>فريديريك تايلور</u> " الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.[4]

- ويعرفها <u>هاري تريكر</u>" العملية الخلاقة للعمل مع الناس من أجل وضع الأهداف و إقامة علاقات تنظيمية وتوزيع المسؤوليات وتوجيه البرامج وتقسيم النتائج".

---

[1]- سلمى بايع راسو، <u>المرجع السابق</u> ،ص 14.
[2]- د خيري خليل الجميلي، <u>المرجع السابق</u>، ص، ص- 17، 18.
[3]- سلمى بايع راسو، <u>المرجع السابق</u>، ص10.
[4]- د. بشير العلاق، <u>مبادئ الإدارة</u>، ط1،(عمان:دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 1998)، ص16.

- يرى حامد شاكر ثابت " إن الإدارة تشمل في مفهومها العام عملية توجيه الطاقة البشرية التي تحتويها أية هيئة أو منظمة أو مؤسسة لبلوغ الهدف الذي قامت من اجله".

- ويقول علي السلمي بأن مفهوم الإدارة يتضمن:

" ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج محددة ومرغوبة باستخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية والثقافية السائدة في مجتمع ما".[1]

- **إجرائيا:**
- الإدارة هي تنظيم اجتماعي يضم مجموعة من العناصر المادية والبشرية الموجودة في المؤسسة و المنظمة المسؤولة عن تحقيق النتائج التي من أجلها وجدت تلك المؤسسة بالمجتمع بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد المتاحة.[2]
- الإدارة علم أم فن:
- فن فإنها تعتمد على مهارات معينة.
- مهنة فهي عمل يقوم به الإداري وكل مهنة لها نظام معرفي.[3]
- من خلال القيام بتعريف التنمية والإدارة سنحاول تقديم أهم التعاريف المقدمة للتنمية الإدارية من قبل أهم الباحثين فيما يلي:
- إن التنمية الإدارية هي عملية تدخل هادف تسعى إلى جعل عمليات الإدارة وطرقها وتقنياتها تتلاءم مع الأهداف الشاملة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، التي يسعى كل بلد إلى تحقيقها من خلال خططه التنموية.[4]
- كما ان التنمية الإدارية تشمل عدة عمليات، منها تدريب وتنمية المهارات تعتبر الهياكل التنظيمية، تحسين أساليب الإدارة و الإنتاج وتحسين وتطوير الإجراءات و العمل على تفعيلها.[5]
- كما عرفها seven" بأنها الصياغة الجديدة للبناء الإداري يهدف تحديده وتعديله، وربما إعادة بنائه وتحديد أشكاله وأساليبه".

---

[1] خيري خليل الجميلي، المرجع السابق، ص-ص 18-20.
[2] - سلمى بايع راسو، المرجع السابق، ص11.
[3] - زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، (الأردن، عمان: د د ن، 2009).ص.19.
[4] - اسماعيل بوقنور، التنمية الإدارية ومعضلة الفساد الإداري "دراسة حالة الجزائر 1991- 2006 "، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، كلية العلوم السياسية و الإعلام. قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، السنة الجامعية 2006-2007. ص19.
[5] - رفيق بن مرسلي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق "دراسة حالة الجزائر، 2007-2011" ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة مولود معمري تيزي وزو- كلية الحقوق والعلوم السياسية، السنة الجامعية 2010-2011، ص24.

- وعرفها أيضا binder بأنها الجهود التي تبدل لتوسيع الجهاز الإداري وزيادة عد هيئاته وحجم العاملين فيه وتعميق التخصص وتقسيم الفعل وتأكيد مهنته.[1]
- وفي مفهوم أحمد فؤاد شريف " أنالتنمية الإدارية هي عملية تغيير موجه ومنظم وهادف إلى زيادة معرفة القيادات العاملة في الوحدات الإدارية بطرق الإدارة العلمية.[2]
- كما يشير مفهوم التنمية الإدارية إلى الجهود الهادفة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية من حيث أعداد القوى البشرية وحجم الهياكل الإدارية.[3]
- عرفها نائل عبد الحفيظ العواملة على أنها " عملية تغيير إيجابي أو إحداث نقلة كمية أو نوعية في مختلف الجوانب الإدارية الفكرية و العلمية.[4]
- يعرفها على السلمي " بأنها عملية تغيير جذري تتعامل مع القيم ومفاهيم ومؤسسات رسخت لمدة طويلة في المجتمع وأفرزت تراكمات متشابكة ومعقدة، ومن أجل ذلك لابد لإنجاح هذه التنمية الإدارية من الاعتماد على مفاهيم متطورة، وأن ترتكز على منطلقات فكرية، وأن تستخدم وسائل غير تقليدية".[5]
- أما أكرم يوسف فيرى أن التنمية الإدارية هي" أن نشاط مخطط لتحسين الأداء الإداري العالي أو في المستقبل بإضافة معلومات وتغيير إتجاهات أو زيادة مهارات.[6]
- كما يمكن النظر إلى التنمية الإدارية على أنها العمل على تنمية وتطوير المهارات الإنسانية و السلوكية بشكل خاص.[7]
- وفي تعريف آخر لها نجد أنها عبارة عن إستراتيجية تدخل تعتمد على جهد منظم تهدف إلى إحداث التغير بغية تحسين كفاءة وفاعلية الجهات الإدارية لتطوير مقدرتها على التجدد و التطور و التلائم مع المتغيرات السريعة تقنية علمية- سياسية- تشريعية-اقتصادية.
- أو هي طريقة منظمة لإحداث التغيير الضروري في جهة ما أو مؤسسة ما أو منظمة ما عن طريق التدخل في كيفية عملها أو في آلية سير العمل بغية تمكنها من تبني إستراتيجية للرد على المتغيرات و السيطرة عليها و التأثير فيها و التلاؤم معها.[8]

---

[1]- وفقي حامد أبو علي، التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية، ط1،(الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2014)، ص، ص- 201،209.
[2]- د. خيري خليل الجميلي، المرجع السابق، ص27.
[3]- محمد عبد الفتاح حافظ، تنمية المهارات الإدارية " لمستويات الإدارة العليا، ط1،(إسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع،د س ن)، ص 228.
[4]- منيرة بن حمام، واقع ومقتضيات تنمية الإدارة العامة في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة قالمة، كلية العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، السنة الجامعية 2014-2015 ، ص-35.
[5]- خيري دليل الجميلي. المرجع السابق، ص26.
[6]- أكرم يوسف محمد، الإدارة العامة، (القاهرة:اتحاد الجمعيات التنمية الإدارية 1971)، ص33.
[7] موس اللوزي، المرجع السابق، ص23.
[8]- هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري، ط1، (الأردن، عمان:دار الراية للنشر والتوزيع)، ص59.

تعريف إجرائي:

- هي عبارة عن عملية تغيير جذري داخل الجهاز الإداري من خلال توسيع هذا الجهاز وتحسين مستوى الخدمات المقدمة وإعداد القوى البشرية من خلال زيادة المهارات وتطويرها وتحسين كفاءة وفعالية الجهات الإدارية.
- **مراحل تطور التنمية الإدارية في الفكر الإداري**
- تندرج كالآتي:

1/ المدرسة الكلاسية: ويندرج ضمنها مايلي:

1) **الإدارة العلمية**:من أهم روادها فريديريك تايلور وهنري فايول

وتتمثل أهم المرتكزات العلمية التي قامت عليها الإدارة العلمية هي:

- **1-1 وجب تحقيق الكفاية الإنتاجية**: وهي نسبة تبين كمية الانتاج وجودته وسرعته ويبين الموارد المستخدمة للحصول عليه، أي أنها النسبة بين النتائج و التكاليف.
- **1-2البحث العلمي:** وتعني اللجوء إلى الملاحظة والتجربة وخضوع العمل للبحث العلمي و المعرفي بدلا من الاعتماد على الأراء التقليدية القديمة.

2) **البيروقراطية:ماكس فيبر:** هي كلمة مأخوذة من كلمة bureau الفرنسية ومعناها مكتب وهي تعني حكم المكاتب، جاء بها العالم الألماني ماكس فيبر.[1]

- ومن خصائص التنظيم البيروقراطي ما يلي:
- التنظيم الهرمي في مستويات السلطة.
- التخصص وتقسيم العمل.
- القواعد و التعليم.
- تدوين وحفظ السجلات.
- الالتزام بمنبع التفكير العلمي.[2]
- من أهم انتقادات النظام البيروقراطي وأخطاءه هي:
- الوسائل تصبح غايات.
- الجهود وعدم المرونة.
- الروتين.

[1]- د. زاهر عبد الرحيم عاطف ، المرجع السابق، ص.ص- 26، 29.
[2]- د. أحمد يوسف عريقات و آخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية ، ط1، (عمان، 2011)، ص.ص 35.34.

2/ المدرسة السلوكية: إهتمت بدراسة الفرد و الجماعة أثناء العمل ذلك من أجل زيادة الإنتاجية وقد كان لهذه المدرسة ثلاث مداخل لدراسة السلوك:

1- علم النفس.
2- علم الإجتماع.
3- علم دراسة الإنسان.

أ- حركة العلاقات الإنسانية: ترى أن المدراء يستخدمون علاقات إنسانية جيدة لغرض الوصول إلى الإنتاجية ويعتبر elton mayo من الرواد الأوائل لهذه للمدرسة[1] وقد توصل إلى النتائج التالية:

- يلعب القيادة الإدارية الديمقراطية دور أساسيا في التأثير على سلوك الجماعات.
- تعتبر التنظيمات غير الرسمية في التنظيم أسلوبا فعالا في تحقيق أهداف الإدارة من عملية اتخاذ القرار.
- يواجه العمال سياسات الإدارة كجماعات.

ب/ مدرسة النظم: أكدت على ضرورة الأخذ بالنظرة الشمولية للإدارة باعتبارها نظاما مفتوح و العملية الإدارية وفق هذا المنظور تتكون من مدخلات النشاطات و العمليات، المخرجات، البيئة، التغذية الراجعة.[2]

3/ المدارس الحديثة: وهي مجموعة متنوعة من المداخل لدراسة الإدارة نشأت مؤخرا وهي:

أ) **مدرسة علم الإدارة:** هذه المدرسة توفق بين الاهتمام الإدارة العلمية بالنتائج وكفاءة الأفراد و الآلات وعملية التخطيط "تعتبر الكفاءة إنجاز تبيع التخطيط السليم " هذه المدرسة تطبيق التحليل العلمي على اتخاذ القرارات.

- تحسين قدرة المدراء على اتخاذ القرارات.
- إعطاء أهمية كبيرة بمعيار الفاعلية.
- استخدام الحسابات الإلكترونية في الإدارة.

ب) الإدارة بالأهداف: وتنسب للعالم النمساوي "بتير دركير" وتقدم هذه الفرضية على المشاركة في وضع الأهداف من حيث تعمل الإدارة على إشراك جميع العاملين في العملية الإدارية ومن ثم تحديد الأهداف وضع القرارات وتحديد النتائج المتوقعة.[3]

المطلب الثاني: خصائص وأهمية التنمية الإدارية.

[1]- د. زاهر عبد الرحيم عاطف، المرجع السابق، ص،ص- 30، 31.
[2]- د. جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، (الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2003)، ص،ص-7، 9.
[3]- د. زاهر عبد الرحيم عاطف، المرجع السابق، ص31.

سنتطرق في هذا الطلب الى خصائص و أهمية التنمية الإدارية كمايلي :

1- **خصاص التنمية الإدارية:**

- يمكن إجمال خصائص التنمية الإدارية فيما يلي:
- **صفة الرسمية:** و المقصود بها الإطار التنظيمي والقانوني الذي تؤطر العملية فمنها الشرعية و المصادقة الضرورية، وعليه تنبع التنمية الإدارية من جهات معينة في الدولة، حيث تتلاءم برامج التنمية الإدارية مع السياسات العامة للدولة.
- **الشمولية:** فالتنميةالإدارية شاملة لجميع جوانب المسألة الإدارية وللتنظيمات والقطاعات كافة في المجتمع. [1]
- ولجميع مستويات الهرم الإداري في التنظيمات المختلفة ، فهي تقسم شموليتها لكل أجزاء التنظيم الإداري.
- ضرورية لكل البلدان إن أحد المعايير الأساسية للتميز بين الدول المتطورة و المتخلفة وهو معيار المستوى الإداري مثال ذلك اليابان ويجاورها السمعة المتميزة بسبب تقدمها وتفوقها في النظام الإداري بل تزداد ضرورتها أهمية في البلدان النامية والفقيرة، كي تستطيع قطع المسافات التي تفصلها عن الدول المتقدمة في أسرع وقت وتستطيع استثمار إمكانياتها المحدودة على أحسن وجه.[2]
- **الاستمرارية و التجديد:**

حيث أن التنمية الإدارية ليست اصطلاحا ظرفيا مؤقتا يتعلق بمرحلة معينة كما أن المسائل و الظروف الاجتماعية و الإدارية جزء منها، دائمة التطور و التبديل وما هو جديد ومناسب اليوم سيصبح في مرحلة تالية قديما وغير مناسب اليوم سيصبح في مرحلة تالية قديما وغير مناسب تحتاج إلى إعادة النظر، فعلى التنمية الإدارية ان ترافق أو أن تنسق المستجدات و المتغيرات في المجتمع وفي الخارج.

- **التكامل والتوازن:** وذلك بان تشمل التنمية الإدارية محاورها الثلاثة في آن واحد وبشكل مستمر حيث لا يكون هناك تركيز على نواحي وتقصير في نواحي أخرى.

وأن تكون جمبع الأجهزة و الأقسام والمكونات المتكاملة بحيث تشكل تكاملات لا مكان فيه للتقصير و الإهمال ومن الضروري أن يسير نشاط التنمية الإدارية بإشتياق، لكن هذا لا يحول دون التركيز على قطاعات معينة من المنظومة بشكل يستلزم السرعة في الإنجاز لأهميتها قياسا لبقية القطاعات و التحفظ

---

[1]- منيرة بن حمام، المرجع السابق، ص47.

[2]- حفيظة لعقارية، سارة حميدي، التنمية الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة الاجتماعية "دراسة ميدانية مديرية النشاط الاجتماعي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة قالمة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية السنة الجامعية، 2014- 2015، ص،ص- 73، 74.

الوحيد في هذه الخاصية أن تنصب الجهود باتجاه إحداث التوازن في كل المفاصل بحيث تشكل سلسلة متماسكة قوية الحلقات تساعد على تحسين الأداء الإداري بشكل يرفع من جودة العمل وقيمته.[1]

- **الوضوح:**

وهذه الخاصية مرتبطة بالسابقة لها، فلا تمكن أن يكون هناك إنسياق في العمل والتوازن في المسار وجوده في الإنتاج بدون الوضوح في مراحل العمل كلها لذلك لابد من وضوح الأهداف التي تتوخاه جهود التنمية ولابد من وضوح برامج ووسائل تنفيذ التنمية أما نقطة البداية فهي تحديد الهداف ثم الوضوح والانطلاق وفق الخطة.[2]

2- أهمية التنمية الإدارية:

- إن أهمية التنمية الإدارية تكمن في أنها عامل جوهري في تحقيق المنظمة الإدارية لرسالتها وللأهداف الموضوعية لها، وذلك لأنها تعمل على تطوير سلبيات العاملين وتطوير أنظمة وأساليب العمل فيها، مما يعني قدرة المنظمة على التكيف لكل تغيير أو تطور في بيئة العمل مما تجعلها مقتدرة على إنجاز الأهداف و الخطط الموضوعية لها.[3]
- كما تبرز أهمية التنمية الإدارية في كونها الأداة التي تستطيع الدول من خلالها رفع كفاءة أجهزتها الإدارية في كونها الأداة التي تستطيع الدول من خلالها رفع كفاءة أجهزتها الإدارية بما يكفل قيامها بمتطلبات خططها التنموية التي تهدف إلى تحقيقها، خاصة بالنسبة لبعض الدول النامية التي تعرف تخلفا وفسادا إداريا في الغالب من أجهزتها، مما ينعكس سلبا على خططها التنموية الطموحة فتصبح غير قادرة على الوفاء بمتطلباتها.
- فالتنمية الإدارية هي الأداة الوحيدة في البلدان النامية لخلق قدرة ذاتية لها، قادرة على الإبتكار والتجديد بما يتفق مع الظروف البيئية الخاصة بتلك المجتمعات فأهمية التنمية الإدارية متتالية بالدرجة الأولى من أهمية ضمان تحقيق الأهداف الموكلة إلى جهاز الدولة الإداري، هذه بدورها مرتبطة باعتبارات أساسية واجتماعية واقتصادية وانسانية تتجسد في مفهوم المصلحة العامة التي تعمل الدولة من أجل ضمانها طبقا لمنطقها الفلسفي وسياساتها العامة التي تسعى التنمية الإدارية إلى تحقيقها.[4]
- كما تتمثل أهمية التنمية الإدارية أيضا في عمليات تطوير وإصلاح في الأجهزة الإدارية كعملية تدريب الموارد البشرية وتطوير أساليب وإجراءات العمل وتبسيطها وتطوير الهياكل التنظيمية

---

[1]- منيرة بن حمام، المرجع السابق، ص، ص-46، 47.
[2] - حفيظة خميري، لعقاربية سارة، المرجع السابق، ص74.
[3] - باسم الحميري، التنمية الإدارية " الأدوات و المعوقات" ، ط1، (عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012)، ص، ص- 22، 23.
[4]- منيرة بن حمام، المرجع السابق، ص، ص- 45، 46.

وجعل القوانين والتشريعات مرنة من أجل زيادة كفاءة أداء الأجهزة والأفراد وبالتالي تمثل القاعدة العلمية التي تقف عليها مشروعات إدارة التنمية وحفظها وأهدافها تلك التي تعتمد أساسا على مقدار التقدم الإداري الحاصل في الأجهزة والمؤسسات الإدارية وبهدفها للتنمية الإدارية تكون الجهاز المسئول عن النجاح الإداري لدى مختلف الأجهزة الحكومية في تحقيق الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية لأي خطة تنموية.

- كما تعتبر التنمية الإدارية من أهم الأدوات التي تستخدم الإصلاح والأجهزة الإدارية وتطويرها وذلك بغاية تحقيق أهداف التنمية الشاملة وتنفيذها على الوجه المطلوب.[1]

ويمكن القول أن أهمية التنمية الإدارية تكمن في:

1/ التوازن والاستخدام في النشاطات الاقتصادية للمجتمع:

2/ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

3/ محاولة التوصل إلى أساليب وطرائق تدريبية متطورة لتدريب المدربين

4/ تحسين نتاج العمالة.

5/ زيادة حجم الدخل القومي.

6/ نقص فاعلة الدراسات الإدارية تتطلب إدارة تنموية.

7/ التقدم العلمي والفني.

8/ الشك في البرامج الحالية للتدريب الإداري.

9/ نقص الموارد المالية المخصصة للتنمية الإدارية.[2]

المطلب الثالث: مبادئ وأسس التنمية الإدارية.

تحوي التنمية الإدارية على مجموعة من المبادئ و الأسس تتمثل في :

1) مبادئ التنمية الإدارية: principles of administrative development

تعتمد التنمية الإدارية على مجموعة من المقومات أو المبادئ التي تتطلب العمليات التنموية ضرورية تواجدها وهذه المبادئ هي:

[1]- حفيظة خميري، العقاربية سارة، المرجع نفسه، ص،ص-74، 75.
[2]- د.أحمد يوسف دودين، أساليب التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي ،ط1، (الأردن: عمان، 2014)، ص40.

- تطوير المنظمات الإدارية.
- تطوير الموارد البشرية.
- تطوير الإجراءات والأساليب.

وسوف يتم البحث في كل من هذه المبادئ بشيء من التفصيل البيان أهمية وضرورة توافر مثل هذه المبادئ في أي واقع إداري وفي أي مجتمع يرغب في تحقيق التنمية الإدارية، تلك التنمية التي سوف تترك أثار ايجابية على جميع جوانب الحياة.

- **تطوير المنظمات organizationnal development:** إن عمليات التطوير للمنظمات الإدارية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الهيكل التنظيمي وأهميته وأبعاده، لأنه من الصعب البحث في الأنشطة الإدارية والعمليات الإدارية وتطويرها أو تنميتها دون إعطاء الأهمية للهيكل التنظيمي. ذلك الإطار الذي يجمع كل الأنشطة الإدارية وكل المدخلات، فهو إطار قائم ومفهوم واضح محدد وله دور هام في نجاح العمليات الإدارية وخطوط السلطة والمهام والواجبات كذلك الموارد البشرية، وهذا يعتبر من الأسس التي تعتمد عليها كل الأنشطة الإدارية بما فيها القرارات و الإتصالات الإدارية...إلخ

فالهيكل التنظيمي هو ذلك الإطار في المنظمة الذي تتوقف عليه عملية توزيع مؤسسات وواجبات العمليات الإدارية إضافة إلى ما يتضمن من معدلات وإجراءات يتم استخدامه في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرار.

إن كل متطلبات العمليات الإدارية من مدخلات بشرية ومادية وتكنولوجية وفق نجاحها على كل ما يتوفر لها من هياكل تنظيمية واضحة غير معقدة إضافة إلى الأدلة والخرائط التنظيمية وخرائط سير الإجراءات.

- **تطوير الإجراءات والأساليب: methods and procedurs of devlepment**

إن تنمية وتطوير الوسائل والإجراءات الإدارية تتطلب إجراء الدراسات مسيحية للواقع التنظيمي قبل ظهور المؤشرات الدالة على وجود عيوب أو مشاكل، دراسة الواقع التنظيمي تعتبر من العمليات الأساسية لتحديد وجه الضعف والقصور في المنظمة الإدارية، تلك التي سببت التراجع التنظيمي، وهذا التراجع دراسة الشاملة لكل العمليات الإدارية وللسياسات التشغيلية والتوظيفية فتنمية المنظمات وتطويرها، تعني ضرورة التركيز على توافر أنظمة فعالة في الاختيار والتعيين وكذلك التدريب، فاعتماد

سياسة تدريبية واضحة تراعي فيها القواعد العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية وليس الاعتماد على المعايير العشوائية، كل ذلك يؤدي إلى تنمية المنظمة الإدارية وتطويرها.[1]

إن التجديد المستمر للبناء التنظيمي وتطويره والعمل على تنميه يتطلب ضرورة إستخدام انظمة وأساليب تتوفر فيها درجة عالية من المرونة في الهياكل التنظيمية والأنشطة الإدارية فاعتماد المعايير العلمية من تخصص، وتوزيع للموارد البشرية وتحديد أولويات الإنفاق المالي كل ذلك من أهم مقومات المنظمات. الإدارية الحديثة، كما أن من أهم مقومات تطوير المنظمات الإدارية وتنميتها، ضرورة العمل على توفير المناخ التنظيمي السليم، وتحقيق الرضا الوظيفي وتكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد العاملين حول التنظيم وأهدافه وسياساتها.

- **تنمية الموارد البشرية human hecourses devlopment:**

إن الموارد البشرية تعتبر في نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيسية للعمليات الإنتاجية، بل هي العنصر الأكثر أهمية في ذلك، فتطوير المنظمات يتطلب بالدرجة الأولى ضرورة العمل على الاستثمار في تنمية الأفراد وتدريبهم من خلال التركيز على السياسات التعليمية الجيدة وربطها باجتياحات السوفية، كما يتطلب ذلك ضرورة توفير الخدمات الصحية والاجتماعية اللازمة، والضرورية لإشباع حاجيات العالمين ولحفزهم على العمل ومن ثم التأكد من أن قوة العمل الفعلية متوفرة.

فالعنصر البشري له دور أساسي هام في كل الجوانب الإنتاجية من اقتصادية واجتماعية وسياسية فمستوى التنمية يعتمد على نوعية وتركيبة الموارد البشرية اللازمة للتنمية فاعلا من حيث الكفاءة والقدرات والمهارات كانت خطط التنمية قادرة على تحقيق أهدافها الرامية في النهاية إلى توفير مستويات معيشية جيدة للأفراد.[2]

2- أسس التنمية الإدارية.

تقوم التنمية الإدارية على عدد من الأسس الفكرية من أهمها:

- أن التنمية الإدارية عملية تزيد من الخبرات والمعارف وطرق التفكير فضلا عن أنها تزيد المهارات والقدرات.
- أن التنمية الإدارية عملية شخصية يتحمل المدير نفسه عبأها الأكبر ولا يزيد برنامج التدريب أن يكون مساعدا في العملية الذاتية.

[1]- موسى اللوزي، المرجع السابق، ص، ص- 68، 69.
[2]- موس اللوزي، المرجع السابق، ص، ص-61، 70.

❖ ولا تتوقف عملية التنمية الإدارية للمديرين على رفع قدراتهم التي تجعل منهم مديرين ناجحين فحسب، بل يجب ان يساهموا في تنمية مساعديهم، وفي توفير الجو المناسب والظروف المطلوبة لذلك، وكذلك الإهتمام بالتنمية الإدارية لباقي المستويات، حيث أن هذه البرامج تحسن قدرات الديرين وخبراتهم في جميع المستويات الإدارية، وتزيد من تفهمهم للمشاكل التي تعرض عليهم وتساعدهم في القيام بالأعمال المطلوبة منهم بشكل أفضل.

❖ وتقوم التنمية الإدارية على مجموعة من الدعائم أهمها:

- توظيف المعلومات.
- تحديد الأهداف.
- استحداث الأساليب والوسائل المعاصرة لتسهيل العمل.
- تحديث السلوك الإنساني والقدرة على مقابلة التغيير والاستعداد له.[1]

المطلب الرابع: أهداف التنمية الإدارية.

تهدف التنمية إلى :

- إن التنمية الإدارية تستهدف في الواقع إحداث نوع من التغيير والتطوير في إمكانيات وقدرات الأجهزة الإدارية تستطيع أن تؤدي دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على أفضل وجه ويتطلب ذلك عملية وضع السياسات والبرامج والمشروعات التي تخدم أغراض التنمية من خلال ممارسة العمليات الإدارية وهي التخطيط والتنظيم الرقابة والتوجيه لمختلف العمليات التنموية للمجتمع وتوجد العديد من الأهداف للتنمية الإدارية تصنف وفق معايير إجرائية وتنظيمية وشمولية "كلية، جزئية" نذكر منها:

- **إجرائيا:** تهدف التنميةالإدارية بصفة عامة إلى:

1- إدارة الموارد المتاحة تأكيد قدر من الكفاءة والفعالية وتوجيهها لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
2- تطوير الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية والانتاجية على كافة المستويات وإعادة تشكيلها بما يحقق التناسق والتناغم بين الهياكل التنظيمية من خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات والواجبات بشكل صحيح ودقيق.
3- تطوير الأساليب والنظم الإدارية والمالية والوظيفية وفقا للأسس العلمية الحديثة.
4- تطوير القوانين واللوائح المنظمة للعمل بما يسهل ويشجع الأداء في ضوء أسس قانونية وتشريعية سليمة وتهيئ وتوفر الظروف البيئية الملائمة للعمل في الإدارة.

[1]- وفقي حامد أبو علي، المرجع السابق، ص، ص- 223،224.

5- توفير الكوادر الإدارية المتخصصة في شتى فروع ومستويات العمل الإداري والعمل على تنميتهم وتطوير مهاراتهم وفقا لخطط وبرامج محددة وبصفة مستمرة.[1]
6- توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية المتطورة للعمل افداري بما يؤدي إلى رفع كفاءته وزيادة انتاجيته.
7- تنمية وتطوير الوظائف القيادية الإدارية في ضوء التطور الإداري العالمي.
8- الوعي وتعميق المعرفة للعاملين بأساليب الإدارة العلمية عن طريق التعليم والتدريب.

ومن أهم الأهداف التنظيمية للتنمية الإدارية ما يلي:

1- ضمان أن جميع المديرين في جميع المستويات المنظمة قادرون على انجاز أعمالهم بفعالية، فالتغيرات التكنولوجية والقيم المتغيرة بسرعة ، واتجاهات العمل تتطلب أن يتلقى المديرون الإعداد المستمر الكافي لمواجهة التحديات والمتغيرات المستجدة.
2- تجنب الإهمال الإداري، فإذا لم تمارس الإدارة الرق والعمليات الجديدة فإنها ستفشل في التكيف مع التغيرات الحادثة والمتجددة وعندئذ يمكن أن تصبح هذه الطرائق والعمليات مهملة وغير كافية.
3- الترقية الإدارية إلى مستويات أعلى، فكل ترقية وظيفية تتطلب مجموعة جديدة من المهارات والقدرات وطرائق التنمية الإدارية التي تعد المديرين لمستويات جديدة.
4- تقديم فرصة للمديرين للبحث عن التحديات الجديدة.

والبديل لتحقيق ذلك إنما هو تطوير البناء التنظيمي والهياكل التنظيمية للأجهزة الادارية وتطوير الأساليب والنظم الإدارية والمالية وتطوير القوانين واللوائح والتشريعات المنظمة للعمل الإداري، وتنمية قدرات ومهارات العالمين واكتسابهم مزيد من الخبرات.[2]

كما تحتوي التنمية الإدارية على أهداف أخرى متمثلة في الآتي:

1- **هدف كلي:** يتمثل هذا الهدف في تنمية القدرة الإدارية بإستمرار على إحداث التغيير المطلوب سواء على مستوى الجهاز الإداري للدولة المستوى الكلي أما على مستوى الوحدة الإدارية المستوى الجزئي.
2- **الأهداف الفرعية:** تتمثل في:

---
[1]- وفقي حامد أبو علي، المرجع السابق، ص،ص- 224، 225.
[2]- وفق حامد أبو علي، المرجع السابق، ص،ص- 225، 226.

- تنمية الموارد البشرية لأن الإنسان هو جوهر إدارة التنمية ذلك أن تحقيق التنمية يعتمد على إدارة مؤهلة وقادرة على استيعاب وتنمية العنصر البشري وذلك من خلال:
- الاختيار العلمي والسليم للعالمية.
- إيجاد نظام فاعل للحوافز.
- تنمية مهارات وقدرات العاملين.
- وضع سياسة عامة مرنة الأجور تتناسب مع الظروف وكفاءة ومهارة العالمين...إلخ.

وهناك الأهداف أخرى متمثلة فيما يلي :

- تسعى التنمية الإدارية لزيادة حيوية وفعالية المنظمة من خلال التطبيق لمن التعديات السلوكية
- تهدف إلى تطوير السلوك الإداري وزيادة مهارات وقدرات المديرين بالمنشأة من خلال برامج التنمية التي ترمي إلى حل المشكلات التي تواجهها ورفع مستوى أدائها.
- تسعى كذلك إلى تحقيق المهارات القيادية للمديرين إضافة إلى قيمة القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحية.
- ويمكن إجمال أهداف التنمية الإدارية بإعتبارها حلولا مستقبلية وتصور لرفع مستوى أداء الأجهزة الإدارية وهي كما يلي:
  - زيادة القدرة التناقشية الوطنية على المستوى الوطني والدولي.
  - زيادة الخبرات والكفاءات الإدارية في القطاع الحكومي.
  - رفع مستوى الوعي الإداري للموظفين وتحفيزهم للعمل الإداري.
  - تبسيط إجراءات العمل وزيادة فعاليتها.
  - تحسين العلاقة مع المواطنين باعتبارهم زبائن الإدارة تختلف أنواعها وزيادة الثقة بالإدارة الحكومية.
  - النهوض بالموارد البشرية.
  - إعادة تطوير أساليب الإدارة القادرة على تلبية متطلبات عصر المعلومات والملاءمة الحاصلة.[1]

مما سبق نستنتج أن التنمية الإدارية هي عملية تغيير الأنماط و السلوكات داخل الجهاز الإداري و إكساب العناصر الإدارية المهارات و القدرات لأداء عملها بطريقة أفضل تشمل هذه العملية عدة خصائص و أهداف و أسس ومبادئ .

[1]- سارة لعقاربية، حفيظة حميري، المرجع السابق، ص، ص- 75، 77.

المبحث الثاني: ماهية الفساد الإداري.

يعد الفساد الإداري أهم عوائق التقدم و التنمية، من أجل هذا إستأثرت ظاهرته الإهتمام بإيجاد حل له مما يشكل خطر عظيم على أي كيان يحل فيه، لذلك عمد المتخصصون في النظام الإداري على بيان حقيقته و خصائصه و أسبابه ليتمكنوا من وضع الوسائل المناسبة لعلاجه بناءا على هذا تناولنا في هذا المبحث :

المطلب الأول: مفهوم الفساد الإداري و مراحل تطوره.

المطلب الثاني: خصائص الفساد الإداري.

المطلب الثالث: مظاهر و أشكال الفساد الإداري.

المطلب الرابع : أسباب و عوامل الفساد الإداري.

المطلب الأول : مفهوم الفساد الإداري و مراحل تطوره .

في ظل تعدد التعاريف و اختلاف و جهات نظر الكتاب و الباحثين التي ينظظرون منها إلى مفهوم الفساد يتعين علينا تعريف الفساد لغة ثم إصطلاحا .

الفساد لغة:

من فسد الشيء،(يفسد) بضم السين (فسادا) فهو، فاسد ،و فساد الشيء يعني تلفه و عدم صلاحيته. الفساد في معاجم اللغة من(فسد) ضد (صلح)و الفساد لغة البطلان فيقال فسد الشيء أي بطل واضمحل ويأتي التعبير على معاني عدة حسب موقعه.فهو الجدب والقحط كما في قوله تعالى : (ظهرالفساد في البر و البحر بما كسبت أيدي الناس ليذيقهم بعض الذي عملوا لعلهم يرجعون) الروم4 ، او

الطغيان والتجبر كما في قوله تعالى:(للذين لا يريدون علوا في الارض ولا فسادا) القصص 83، وقال ابن المنضور في لسان العرب : الفساد نقيض الصلاح[1].

أما في اللغات الأجنبية :

فكلمة فساد (corruption) في اللغة الأنجليزية مشتقة من الفعل اللاتيني (ruper) بمعنى الكسر، أي شيء تم كسره و هذا الشيء قد يكون اجتماعيا أو أخلاقيا، كما يعني بشكل خاص الرشوة إعطائها أو تلقيها .[2]

الفساد اصطلاحا:

تعددت تعاريف الفساد بتعدد أنواعه إلى أن التعريف المعتمد في جميع الكتابات قدم من طرف البنك الدولي الذي عرف الفساد على أنه سوء إستغلال السلطة من أجل الحصول على مكاسب خاصة،وتحت هذا التعريف تندرج كل ممارسات الإستغلال السيء للوظيفة العامة.

إلا إن الفساد الذي نقصده هنا هو (الفساد الإداري)، وعلى الرغم من عدم وجود تعريف جامع مانع للفساد متفق عليه دوليا و ذلك لعدة إعتبارات منها، أن الفساد يتضمن أبعاد و مضامين قانونية و ثقافية و سياسية و دينية و إجتماعية .[3]

إلا أنه قد وردت عدة تعاريف للفساد الإداري على أنه :إستغلال الوظيفة للحصول على الربح أو المنفعة أو فائدة لصالح شخص أو جماعة ، بطريقة تشكل إنتهاكا لقانون أو لمعايير لسلوك الأخلاقي الراقي.

بينما يعرفه كل من "مهدي زويلف" و "موسى اللوزي" بأنه: عبارة عن إستعمال الوظيفة العامة بما يترتب عليها من نفوذ و سلطة لتحقيق منافع شخصية و بشكل مخالف للقوانين المعمول بها.[1]

---

[1]- إبراهيم الخصية، الفساد المالي و الإداري و سبل مكافحته ،(مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .2009), ص 138 .

[2]- عصام عبد الفتاح مطر، الفساد الإداري "ماهيته ، أسبابه ،مظاهره"، (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2015)ص 14.

[3]- عمر موسى جعفر القريشي، أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من مظاهر الفساد الإداري،(بيروت : مننشورات حلبي الحقوقية ، 2015)،ص 96 .

في حين يصفه" عامر الكبيسي" : سلوك بيروقراطي يستهدف تحقيق منافع شخصية بطريقة غير شرعية.[2]

ويمكن القول أن الفساد الإداري سلوك غير رسمي بديل عن السلوك رسمي تحتمه أسباب داخلية في المنظمات العامة نفسها ،و أسباب خارجية قد تكون فردية أو جماعية ، و ينطوي على إخلال الفرد الموظف بواجبات وظيفته ، أو القيام بأعمال محرمة عليه عن قصد، رغم علمه بتعليمات عمله بالمنظمة، أما نتيجة الإهمال و التسيب أو بقصد تعطيل العمل أو بهدف تحقيق مكسب خاص يتحقق حينما يقبل الموظف الرشوة أو يطلبها أو بيتزها من الأخرين اللذين يمثلون عملاء للمنظمة.

وتعاريف الفساد هنا تؤكد على مخالفة قواعد القانون من قبل الموظفين ووجوب النظر إلى الفساد من خلال محدداته القانونية ، فكل سلوك مخالف للقانون يشكل نوعا من الفساد فحسب تعريف الدكتور" سالم القحطاني" يقول بانه مفهوم واسع لايمكن ان يحويه تعريف واحد وهو الاخلال بشرف و مهنية الوظيفة و بالقيم و المعتقدات التي يؤمن بها الشخص وهذا المفهوم العام للفساد الإداري .[3]

أما" دوبل "فقد أشار إلى أن : "الفساد الإداري يتجسد في القصور القيمي عند الأفراد ، بحيث يجعلهم غير قادرين على تقديم الإلتزامات التي تخدم المصلحة العامة .

و"ويرلن" فقد عرفه بأنه : حياة تعطى فيها أفضلية الولاء للمصالح الخاصة ،على حساب المصالح العامة. [4]

تعريف المشرع الجزائري:

بالرجوع إلى قانون الوقاية من الفساد و مكافحته نجد أن المشرع الجزائري إنتهج نفس منهج اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ، إذ لم يعرف االفساد تعريفا فلسفيا بل عرفه من خلال الإشارة الى مظاهره و هذا ما جاء في المادة 02 من قانون الوقاية01/06 "الفساد هو كل الجرائم المنصوص عليها في الباب الرابع من هذا القانون" ، وفي الباب الرابع صنفت جرائم الفساد إلى أربعة أنواع هي :إختلاس الممتلكات و الإضرار بها ،الجرائم المتعلقة بالصفقات العمومية ، التستر على جرائم الفساد . [5]

التعريف الإجرائي:

[1]-عبد الحميد أوبيش ، الفساد الإداري ،أسبابه وآثاره وأساليب معالجته ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علوم سياسية ،باتنة جامعة الحاج لخضر ،2015، ص 06.
[2]- لؤي أديب عيسى ،الفساد الإداري والبطالة ،(عمان : دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع ، 2014)، ص 31.
[3]- عصام عبد الفتاح مطر ، المرجع السابق، ص 18.
[4]- لؤي أديب عيسى ، المرجع السابق، ص،ص-32، 33.
[5]- قانون الوقاية من الفساد ومكافحته 06/01 المادة 02 .

الفساد الإداري: هو كل استعمال او استغلال للسلطة الموكلة إلى شخص ما (الموظف) سواء كانت سلطة أو منصب أو ثروة....،بغية تحقيق مصلحة خاصة و تغليبها على المصلحة العامة، و يشتمل على مختلف الأنشطة غير المشروعة .

التطور التاريخي للفساد الإداري.

وجدت ظاهرة الفساد الإداري منذ الأزل، وكانت بدايتها مع النشأة الأولى للمجتمع الإنساني وأن أول قصة فساد ظهرت على الأرض إبني" أدم عليه السلام "قابيل و هابيل، فإن الفساد ظاهرة إنسانية قبل كل شيء،ولدت معه في ظل وجود الرغبات الإنسانية للإستلاء على ما للأخر وقد ساعدت الظروف في مرحلة الإستقرار البشري مع زيادة الموارد، بأن يحاول من لايمتلك بأن يمتلك بشتى الطرق السليمة منها و غير السليمة.

وجد الفساد في الحضارات القديمة ففي راكا في سوريا وجدت حوالي 150 على كتاية مسمارية كما تبين أن المموقع إحتوى على مركز إداري للحضارة الأشورية يرجع اى القرن 13 ق.م، فقد وجد أرشيف خاص بجهة مسؤولة عن الأمن في تلك البلاد بيانات عن موظفين الذين يقبلون الرشوة وقدد تضمنت أسماء كبار المسؤولين.

حيث تحدث العديد من المصلحون و المفكرون و الفلاسفة عن الفساد منذ أيام" حمورابي" الذي نص في شريعته في العديد من مواردها على إعدام من يرتكب االسرقة أو التزوير وقبوول الرشوة و غيرها من ممارسات الفساد، كما وجد في كتابات "أرسطو" الشرعية و غير الشرعية في كسب النقود(بعض الناس يحولون كل فن أو وسيلة للحصول على االنقود لذلك يتصورون أنه ممن أجل تحقيق الغاية يجب تسخير كل شيء).[1]

والجدير بالذكر أن العديد من المصادر تشير إلى أن الفساد كان منتشرا في إنجلترا و إيرلندا بحبث أن مظهر شراء المناصب أصبح معروفا في تلك البلاد وخصوصا في القرن 18 لتولي وظائف البلد، وفي عام 1955 بلغ عدد الموظفين الحكوميين في الإدارة الأمريكية ممن أدينوا بتهم الفساد الإداري إلى 1712 موظف.

وإذا نظرنا للدول العربية نجد أنها لم تكن أحسن حالا على الرغم من تبني السياسات و سن اللوائح و بيانات يمكن الإعتماد عليها في معظم الدول العربية لتقدير حجم الفساد و الرشوة التي تدفع للحصول على مقابل أو لإنجاز معاملة أو غير ذلك في قطاعات خدماتية لأن معظمها يتم بشكل غير مباشر أو يتم محاطا بالسر و الكتمان.

[1]- عبد الحميد أوبيش ، المرجع السابق، ص 07.

والواقع ينظر إلى الفساد الإداري من خلال ثلاث مراحل تطور من خلالها الفساد إلى أن أصبح اليوم ليس فسادا على المستوى المنطقة و إنما على مستوى العالم.

المرحلة الأولى:

التي تطور فيها الفساد عندما كانت هناك قيم وكان ينظر إلى من كان يخالفها على أنه إرتكب جريمة الفساد.

المرحلة الثانية:

ظهر في هذه المرحلة النظم و القوانين و أصبح من يخالفها سواء في الأعمال أو الممارسات أو في الإدارة انه إرتكب فساد إداري، ولم تعد القيم بالنسبة لبعض المهتمين بالنظم و القوانين ذات قيمة كبيرة و إنما فقط يركزون على مخالفة الأنظمة و القوانين وهذا مانراه فقط في الدول غير الإسلامية.

المرحلة الثالثة:

وهي الخلط بين القيم و المعتقدات و مابين الأنظمة و القوانين حيث يرون أن الفساد الإداري لم يخالف الأنظمة ولا القيم وهو عملية مستمرة وليست منقطعة لأن الشخص عندما يدخل في بيئة الفساد فإنه يدمن الفساد وتنهدم القيم و المعتقدات و بالتالي أصبح الفساد منهجا مستمرا لهذا الشخص ومن هنا ننظر للفساد الإداري على أنه مفهوم واسع.

وإن تعددت تعاريف حول معنى الفساد الإداري فسبب ذلك إختلاف المدارس الفلسفية التي تناولت هذا الموضوع وهذا الإختلاف يعود إلى إختلاف أفكار وثقافات رواد هذه المدارس إلا أنها جاءت متفقة جميعها على سوء هذه الظاهرة و الأثار السلبية التي تتركها في المستويات الحكومية و مؤسساتها.[1]

المطلب الثاني : خصائص الفساد الاداري.

سوف نقدم في هذا المطلب أربعة خصائص للفساد الاداري :

1. الفساد الإداري سلوك منحرف:

يتمثل الفساد في الحياة العامة في استخدام السلطة العامة من أجل كسب أو ربح أو من أجل تحقيق مكانة إجتماعية أو منفعة بالطريقة التي يترتب عليها خرق القانون ومعايير السلوك الأخلاقي ، وبذلك يتضمن الفساد انتهاك للواجب وانحراف عن المعايير الأخلاقية في التعامل ومن ثم يعد هذا السلوك غير

[1]- عبد الحميد أوبيش، المرجع السابق، ص، ص- 08، 09.

مشروع ، و الفساد بذلك نوع من السلوك الذي ينحرف عن مستوى السلوك السائد الذي يعتقد أنه مقبول في مجال معين مثال الإداري . فالفساد سلوك منحرف مقرون بهدف معين يتمثل في تغليب المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة .

لذلك فإن السلوك المنحرف من الوجهة القانونية هو انتهاك للقوانين و الأنظمة و القيم الإجتماعية التي تحكم علاقة الأفراد ببعضهم أو علاقتهم بالمجتمع ، و بما إن صور الفساد الإداري هي جرائم أو مخالفات إدارية ، فهي إذن إنتهاك للقوانين و الأنظمة لذلك فهو سلوك منحرف و معنى ذلك وجود خلل اخلاقي لدى الشخص الفاسد بغض النظر عن الأسباب الأخرى ، و قد أكد الكثير من الكتاب أن الفساد ضعف إخلاقي و إنحراف أخلاقي للموظفين .

و يستخدم البعض مصطلح الإنحراف الإداري للدلالة على الفساد الإداري فقد عرفه البعض بأنه خروج الموظف عن مقتضيات الوظيفة العامة و القواعد المحددة التي يتعين عليه الإلتزام بها رغبة في تحقيق نفع له على حساب الوظيفة .و الذي يتبين لنا مما تقدم بأن الفساد الإداري سلوك إنساني منحرف يتخذ صورا متعددة ، أما جرائم أو مخالفات إدارية ، و بذلك تكون له علاقة كبيرة بالجانب الأخلاقي ، فهو إنحراف أخلاقي اكثر مما هو إنحراف وظيفي . [1]

2. الفساد الإداري ظاهرة إجتماعية سلبية:

للفساد الإداري دور في الافتقار و تراجع العدالة الاجتماعية ، من خلال تمركز و إستقطاب الثروات و السلطات وسوء توزيع الدخول و الخدمات في المجتمع فيتهيأ المناخ العام للإضطراب و العنف الاجتماعي ، لذلك فإن من خصائصه أنه عبارة عن ظاهرة إجتماعية سلبية.

إن الفساد الإداري ممارسة إجتماعية تغذيها معطيات إجتماعية و إدارية و سياسية غير مستقرة ، كما أنه ممارسة متجددة إجتماعيا في العديد من المواقع و المستويات الوظيفية لإعتبارات تبادل المصالح وعدم كفاية الدخل و غياب الجارة في تولي المناصب .

إن الفساد الإداري في الأصل جرائم ومخالفات فردية لكنها إذا تكررت و انتشرت أصبحنا أمام ظاهرة إجتماعية ، فلا يمكن القول بوجود فساد إداري إن لم تكن امام ظاهرة . [2]

3. إساءة إستعمال الموظف العام للوظيفة العامة:

[1]- عمر موسى جعفر القريشي، المرجع السابق ، ص ،ص – 100،104.

[2]- إسمهان مفتاح ، مكافحة الفساد الإداري، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ،تخصص مؤسسات دستورية وإدارية ، قالمة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2013، ص 05.

من المعلوم أن الوظيفة العامة تكليف وطني وخدمة إجتماعية يستهدف القائم بها المصلحة العامة و خدمة المواطنين في ضوء القواعد القانونية النافذة ، فبمقتضى هذا المفهوم تباشر الإدارة مهماتها و أنشطتها بواسطة أشخاص يعملون بإسمها و لحسابها و تنظم مراكزهم القوانين و الأنظمة المتعلقة بالوظيفة العامة. وتولي القوانين نظم الخدمة المدنية أهمية كبيرة لأن نجاح الإدارة في أداء وظيفتها يتوقف على نوعية الموظفين ومدى كفاءتهم و شعورهم بالمسؤولية.

ومن هنا يتمتع الموظف ، باعتباره ممثلا للدولة أو لأحد الأشخاص المعنوية بقدر كبير من السلطة بهدف تمكينه من تحقيق المصلحة العامة ، على أن لا يستعمل هذه السلطة لتحقيق مصلحة شخصية وهذا إن السلطة الممنوحة للموظف* العام قد تتم بالقرارات الإدارية أو قد تتم بالعقود الإدارية.[1]

أ. إساءة إستعمال السلطة في اللقرار الإداري:

و بغض النظر عن تعريف القرار الإداري: فهو الوسيلة التي عن طريقها يمكن للإدارة إلزام الأفراد بإرادتها المنفردة، فالأصل في القرارات الإدارية أن تكون بهدف تحقيق المصلحة العامة،وتحقق الإساءة فيها عندما يخرج القرار عن روح النظام و أهدافه ، و يسيء الموظف إستعمال سلطته من أجل تحقيق أغراض مآرب بعيددة عن المصلحة العامة سواء كان ذلك لتحقيق نفع شخصي له أو لغيره.

ب. إساءة إستعمال السلطة في العقد الإداري:

من المعلوم أن العقود الإدارية هي إحدى الوسائل التي تمارسها الإدارة للقيام بواجباتها لتحقيق أهداف النشاط المنوط بها، فقد يتطلب الإجراءإبرام عقد معينة لضمان الحقوق و الإلتزامات بين الأطراف، وتتحقق إساءة إستعمال السلطة عم طريق العقو التي تبرمها الإدارة ، بحيث يستغل المووظف سلطته فيها بتكييفها بما يتفق و لأهدافه الخاصة،بعبدا عن االمصلحة العامة، ويظهر هذا النوع في الكثير من العقود التي تتعلق بالجوانب المالية أو التنظيمية.[2]

4. تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة:

* الموظف: حسب إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لسنة 2003 في المادة 2 من الفقرة الأولى، عرفت الموظف العمومي بأنه: أي شخص يشغل منصب تشريعي أو تنفيذي أو إداري أو قضائي لدى دولة طرف سواء كان معينا أم منتخبا، دائما أو مؤقتا ، مدفوع الأجر أم غير مدفوع الأجر بصرف النظر عن أقدمية ذلك الشخص.

[1]- عبد الحميد أوبيش، المرجع السابق، ص، ص- 14، 16.

[2]- محمد محمود معابرة ، الفساد الإداري ، وعلاجه في الشريعة الإسلامية ، (عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ،2011)، ص،ص -102، 103.

إن تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة هو هدف من الأهداف التي ذهبت إليه العديد من تعاريف الفساد الإداري و أن المصلحة العامة عبارة مرنة، ولكن بغض النظر عن وجهات النظر المختلفة فهي تمثل المصلحة العليا المشتركة لمجتمع معين في وقت معين.

إن الموظف العام يجب أن يعمل على تحقيق المصلحة العامة دون إلغاء مصلحته الخاصة وكذلك دون تغلبيها على المصلحة العامة، حيث أن الوظائف العامة تكليف للقائمين بها و هدفها خدمة الأفراد تحقيقا للصالح العام.

هذا و تتباين الوسائل و الآساليب التي تسترالفساد الإداري بها تبعا للجهة التي تمارسه، فأصحاب الوظائف العليا غالبا ما يتسترون على فسادهم بإسم المصلحة العامة، و تغليف ذلك بالتظاهر بأن هذه الأعمال تتم تنفيذ التوجيهات عليا يتعذر الكشف عنها، أما أصحاب الوظائف الوسطى و الدنيا فأنهم يمارسون الفساد الإداري من خلال اللجوء إلى التدليس وإستغلال الثغرات، و إنتهاز الفرص و الظروف التي تسمح بتمرير الفساد بعيدا عن أنظار العاملين و المتعاملين.[1]

المطلب الثالث : أشكال و مظاهر الفساد الإداري:

تتنوع أشكال و مظاهر الفساد الإداري يتنوع الأجهزة العامة و أنشطتها، وكذلك طبيعة السلوك البشري الذي يرتكب الفساد الإداري في أشكال رئيسية و أخرى فرعية كما يلي:

أ- **الفساد التنظيمي:**

وهي مجموعة من الظواهر التي تمثل إخلالا بواجبات الوظيفة العامة من قبل موظف الخدمة العامة و تمثل أهم هذه الأشكال ما يلي:

- الامتناع عن أداء العمل و بشكل مستمر.
- عدم تنفيذ الأوامر و التعليمات الصادرة من رؤساء العمل.
- إفشاء أسرار العمل التي تؤثر على تحقيق أهداف المصلحة العامة.
- عدم تعاون الزملاء العمل، فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمة.

ب- **الفساد السلوكي:**

مجموعة من سلبيات السلوك الوظيفي للفرد و للأفراد العاملين في الأجهزة العامة، هذا السلوك السلبي يتمثل في عدة صور و أشكال وقد يؤخذ ما يعرف بالانحراف الوظيفي الذي قد تكون أسبابه عدم

[1]- عمر موسى جعفر القريشي، المرجع السابق، ص 107.

تقدير الفرد لنتائج عمله، أو عدم وضوح سياسات العمل أو عدم الاهتمام بالفرد، وكل ذلك يؤدي إلى فساد في سلوك العامل.

تتمثل صورة في:

- عدم المحافظة على كرامة الوظيفة العامة من خلال ممارسة الفرد أعمال تعييبه و تعيب الجهاز الإداري الذي ينتمي إليه .
- آداء أعمال غير رسمية و غير مسموح بها أثناء العمل الرسمي للفرد العامل .
- إستغلال الموارد المتاحة للفرد العامل في تحقيق منافع شخصية .
- التحايل على تعليمات العمل لتحقيق مكسب شخصي من خلال تمويه الخقائق بالخداع و الكذب.[1]

ت- **الفساد المالي:** و يتمثل في مجموعة من المخالفات السلبية التي يرتكبها الفرد الموظف عند إنجاز المعاملات المالية ، سواء ما يرتبط منها بالمصلحة العامة أو بمصلحة المواطنين الذين يتعاملون من المنظمات العامة ، وتتمثل في الأشكال التالية :

- مخالفة القواعد و الأحكام المالية المنصوص عليها من قبل الإدارات المركزية في الموازنات العامة أو التعليمات المالية المعمول بها .
- الإهمال و التقصير الذي يترتب عليه ضياع حق مالي أثناء تأدية الموظف العام لواجبات وظيفته .
- مخالفة تعليمات الأجهزة المركزية للرقابة و التفتيش و المكلفة قانونا بمتابعة الأعمال المالية للمنظمة العامة .[2]

ث- **الفساد الجنائي :**

ويتمثل بمجموعة الصور التي يتم فيها التأثير على الموظف العام بهدايا مادية أو غير مادية بطرق غير قانونية ، القصد منها إتخاذ قرار في صالح من قدموا تلك الهدايا ، وينتج عن ذلك الإضرار بالمصلحة العامة و بشكل مناف للقوانين و التعليمات الرسمية ، ويأخذ صور و أشكال متعددة هي :

- **السرقة :**

ويقصد بها أخذ الأموال العامة خفية ، و تعتبر من السلوكات المحرمة شرعا وقانونا ، وتقع السرقة عادة على الأموال النقدية أو الأشياء العينية العائدة للميلحة العامة و غالبا مايقوم بها موظفوا الحسابات و الجباية و الضرائب و المخازن .

- **الرشوة :**

[1]- عبد الحميد أوبيش، المرجع السابق، ص، ص-15، 16.
[2]- لؤي أديب العيسى، المرجع السابق، ص 61.

و يقصد بها كل مايعطيهالمواطن (الراشي) لوظف عام أو صاحب سلطة (مرتشي) لتنفيذ مايريده الأول ، و تنتشر الرشوة لدى الموظفين الذين يرفضون آداء مهامهم بدون مقابل مادي أو عيني .

- **التزوير:**

وهو تغيير لطبيعة المستندات و الوثائق الرسمية ، حتى تستعمل فيما زورت من أجله ويترتب عليه الإضرار بالغير .

- **الإهمال:**

وهو الفعل الذي ينتج عنه ضرر كبير مثل إهمال في تحصيل الأموال المستحقة للدولة أو عدم الإلتزام بمواعيد العمل أو الإهمال في مراجعة الطالبات و غيرها .

- **الوساطة:**

وهي التوسل في إنجاز الأعمال بسرعة أو بتقليل ما يتحمله من أعباء مالية أو غيرها من جرائم السلوك الشخصي في العمل .[1]

وهناك من يعطي تصنيف آخر لأشكال الفساد الإداري بحيث يتخذ عدة أشكال من أبرزها :

1. **الرشوة:** فهي أخذ الموظف قدر من المال مقابل تقديم خدماته للآخرين و تعد م الأشكال الصريحة لجرائم الفساد الإداري فهي أصبحت أحد خصائص الجهاز البيروقراطي و عند الحديث عن تخلف الإدارة و غرقها في التسيب يتجه الوصف مباشرة لتغلغل الرشوة و تناميها بشكل مذهل ، ومن الدوافع المؤدية إلى الرشوة :

- ضعف الإيمان و انعدام الوازع الديني.
- الجهل لخطورة تعاطي الرشوة.
- الاستعجال على إنهاء المعاملات و قضاء الحاجة.
- التسويق و المماطلة.
- ضعف الأجور.
- ضعف الرقابة و الإشراف و عدم متابعة الأعمال و عدم السعي لكشف الانحرافات.
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وعدم إلمام الرؤساء بعمل المرؤوسين.
- اختلال التوازن بين العرض و الطلب.
- الثغرات في بعض القوانين و اللوائح وسوء التنظيم.[2]

2- التعسف في استخدام السلطة:

[1]- مهدي زويلف، موسى اللوزي، التنمية الادارية و الدول النامية، (عمان: دار مجدلاوي، 1993)، ص، ص- 38 ،39 .

[2]- الفساد الإداري و المالي في الوطن العربي، بحوث واوراق عمل الملتقيات والسنوات التي عقدتها المنظمة خلال 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص، ص- 152، 153.

من ضمن الشكاوي التي تصل الهيئات المختصة وهي شكاوي المواطنين من تعسف الإدارة و الإداريين في استخدام السلطة ضده، ويرجع تفشي ظاهرة التعسف إلى الوضع الأمني غير المستقر، وحالة الطوارئ التي دعمت تعسف الجهاز الإداري و تسلط الإداريين،فالمواطن من تشدد الموظفين و القضاة و أعوان القوة العمومية، وللمرء أن يطالع ما تكتبه الجرائد اليومية بخصوص الرسائل المفتوحة التي يوجهها المواطنون إلى السلطات العليا و التي تتضمن مواضيع التعسف في استخدام السلطة و سلب الحقوق. [1]

3- الوساطة و الجهوية:

يظل الجهاز البيروقراطي الحكومي متأثرا بالعلاقات التضامنية التي تميز المجتمع والتي يجرى إستغلالها في شكل إيجابي أي عندما يكون التوسط مقابل بلوغ الهدف أو الحصول على حق من الإدارة العامة ، لذا نجد الجميع يلجأ إلى القنوات التقليدية العائلية ، و الإستعانة بوسيط له علاقة مباشرة مع الموظفين ، ولظاهرة المحسوبية وجه بارز للفساد الإداري في التوظيف و الترقية لتسهيل الإجراءات و منح الإمتيازات وهو مايلاحظ في الإدارات المركزية .[2]

4- الزبونية :

تتدخل المحسوبية مع ظاهرة الزبونية ولاتكاد نيمز بينهما ، بسبب تفشي حالة الفردانية و الأنانية ، التي تحكم علاقات الموظف مع المواطن ، وحالة المجتمع الذي يتضمن محتوى زبائني فيشكل المبادلات مهما كانت غير شرعية أو ربحية ، حيث تتعامل الإدارة مع المواطن باعتباره فردا مغلقا في شبكة ثضامن محلية .[3]

5- التلاعب بالمال العام :

سجلت فضائح الإختلاس و تبديد الأموال العمومية و تحويلها للحسابات الخاصة، إرتفاعا فاحشا في ظل الأوضاع غير المستقرة و تمثل الإدارة المحلية و قطاع الإنتاج و الخدمات و قطاع البريد .... القطاعات التي تكثر فيها جرائم الإختلاس ، وعادة ما تتورط الإطارات السيرة الكبرى ،و كبار الموظفين و الأعوان في عملية التلاعب بالأموال العمومية ضمن شبكات منظمة تأخذ طابعا سريا و معقدا.

ويتمثل التلاعب بالمال العام في:

[1]- عمر موسى جعفر القريشي، المرجع السابق، ص 112.
[2]- عبد الحميد أوبيش، المرجع السابق، ص 18.
[3]- عصام عبد الفتاح مطر، المرجع السابق، ص،ص- 52،53.

الإختلاس: و يتحقق بتحويل امين المال حيازة المال المؤتمن عليه من حيازة وقتية على سبيل الأمانة إلى حيازة نهائية على سبيل التمليك.

الإتلاف: يتحقق بهلاك الشيء أي بإعدامه و القضاء عليه او الإحراق او التمزيق او أي تصرف من شانه أن يفقد الشيء حجيته و قيمته نهائيا.

التبديد: يتحقق متى قام الموظف الجاني باستهلاك المال الذي أؤتمن عليه أو بالتصرف فيه تصرف المالك في ملكه.[1]

6- بيع الوظائف و الترقيات:

حيث يتم حجز الوظائف المستخدمة و بيعها مقابل الرشاوي المتمثلة في الحصول على أول مرتب للموظف أو بسبة من دخله، كما تباع الترقيات في بعض الدول حيث يتم ترقية الموظف من وظيفه دنيا إلى وظيفة عليا لا على أساس الكفاءة و إنما على أساس المقابل المادي الذي يدفعه لرئيس الدائرة.

7- استثمار موارد الدولة لتحقيق مكاسب خاصة:

مثل الحصول على أراضي ومواقع مهمة بالشراء أو التأجير مقابل رسوم شكلية ضئيلة ومن ثم بيعها أو التأجير للآخرين مقابل مبالغ مالية كبيرة .[2]

المطلب الرابع : أسباب و عوامل الفساد الإداري:

إن ظاهرة الفساد تحكمها مجموعة من الأسباب متداخلة و متفاعلة فيما بينها و هذه أسباب تمثل بطبيعتها المباشرة أو غير المباشرة الجذور الأساسية لانتشار الفساد الإداري و اتسهيل و توضيح الدراسة إرتأينا إلى تقسيم الأسباب إلى قسمين هما:

الأسباب الداخلية: وهي تلك العوامل و الأسباب المرتبطة بالموظف العام أو المرفق العام.

[1]- عمر موسى جعفر القريشي، المرجع السابق، ص، ص- 114،115.
[2]- لؤي أديب العيسى، المرجع السابق، ص 66.

الأسباب الخاريجية: و يقصد بها مجموع العوامل و الأسباب المساهمة في تفشي ظاهرة الفساد الإداري و الخارجة عن نطاق الموظف العام و الوظيفة العامة.

- الأسباب الداخلية للفساد الإداري:
- تنقسم العوامل الداخلية للفساد الإداري إلى عنصرين أساسين:
- عوامل و أسباب تتعلق بالموظف العام، و أخرى ترتبط بالوظيفة العامة التي يعمل بها الموظف العام.[1]

الأسباب المتعلقة بالموظف العام:

هناك عدة أسباب تؤدي بالموظف للوقوع في الفساد الإداري وفي مقدمتها العوامل الشخصية و النفسية.

أولا: الأسباب الشخصية (العوامل الشخصية)

تتعدد العوامل و الأسباب الشخصية التي تساعد الفرد و تدفعه إلى ارتكاب بعض الصور الفساد و هذه الأسباب قد تكون موروثة أو مكتسبة.

أ- **الأسباب الفطرية:**

يقصد بالعوامل الفطرية"مجموع العوامل المتعلقة بالحاجات الأساسية للإنسان و القدرات العامة، و القدرات العقلية بالحاجات الأساسية للإنسان و التي لا غنى للفرد عن إشباعها، حتى يبقى على قيد الحياة منها: الحاجة للأكل و الشرب و المسكن...إلخ، وقد يؤدي النقص في إشباع الحاجات الفسيولوجية إلى إصابته بالقلق و التوتر و التفكير الدائم في كيفية إيجاد مصادر أخرى لإشباع النقص الذي يوقع الموظف في الفساد الإداري".[2]

أما القدرات العقلية العامة كالذكاء و الغباء فلها تأثير على الأعمال الإدارية للموظف، فإذا انخفض ذكاء الفرد إلى الغباء و القصور العقلي فإن ذلك سيدفع الموظف إلى عدم التمييز بين السلوك الصحيح و السلوك المنحرف، الأمر الذي قد يوقعه في الفساد الإداري، و هذا الأخير غير مرتبط بالنقص العقلي فقط ولكن الإداري، وهذا الأخير غير مرتبط بالنقص العقلي فقط ولكن نجده في الكثير من الحالات يرتبط بالذكاء و القدرات العقلية الخارقة،أما القدرات الخاصة كالقدرات اللفظية و القدرة على الحساب و الكتبة و القدرة اليدوية التي يحتاجها الموظف للنجاح في عمله، وكلها تؤثر على سلوكه في العمل، قد يكون لها تأثير كبير على إرتكاب الموظف العام لبعض صور الفساد الإداري.[3]

---

[1]- عبد الحميد أوبيش، المرجع السابق، ص 23.
[2]- عبد الحميد اوبيش، المرجع السابق، ص24.
[3]- لؤي أديب عيسى، المرجع السابق، ص، ص- 53،54.

ب- الأسباب التربوية السلوكية:

يمكن إجمال العوامل و الدوافع المكتسية في الرغبات و الحاجات التي يريد الفرد إشباعها باعتبارها فردا في جماعة، كالحاجة إلى كسب الإحترام و التقدير و الرغبة في التميير و الظهور و نحقيق الذات، وكل هذه الحاجات تدفع الفرد و تحركه لاتخاذ موقف وسلوك معين يسعى من ورائه إلى اشباع رغباته، و إذا لم تتحقق حاجة الفرد فإن ذلك يختلف نوعا من التوتر و القلق و يحس الموظف بالحسرة و الحرمان، الأمر الذي قد يوقعه في الفساد الإداري، كما يؤدي إلى إضعاف روح التعاون بين الجماعة الذي تترتب عليه البطء في العمل الإداري.

وفي هذا الصدد تذكر إسهامات الدكتورة "بثنية منصور الحلو" التي ترى أن هناك فرق بين الأفراد في الاستجابة للضغوط و المشاكل التي تواجه الفرد، وهذا يعود إلى شخصية الفرد و الشخصية كما يعلم الجميع تبنى من قيم المجتمع وعاداته، أي اعتمادا على التنشئة الاجتماعية التي يتلقاها الفرد.[1]

إلى جانب ذلك هناك من يرى أن الفساد الإداري نتاج خلل في البناء الأخلاقي للشخص منهم الدكتور "على تركي" الذي يرى أن للفساد الإداري عدة أسباب هي: الأسباب القانونية و الإدارية و النفسية و الإجتماعية و الأخلاقية بشكل عام، لكنه يركز أساس على الجوانب النفسية و الاجتماعية، و التي حصرها في:

- غياب العدالة الاجتماعية، أي هضم حقوق الفرد و صعق المردودية مقارنة بالواجبات التي عليه، وشعور الفرد بغياب العدالة الاجتماعية يدفعه إلى محاولة الحصول على حقوقه أو تحقيق توازنها معينا بين الواجبات و الحقوق.
- الجانب النفسي في قضية الفساد الإداري يعود في جزء من أجزائه إلى البناء الأخلاقي للشخص أو النمو الخلقي، ولهذا نجد معظم المهندسين يحتلون مراحل متدنية من مراحل النمو الأخلاقي (أي عديمو الأخلاق).
- نظرة الأفراد إلى السلطة على أنها لا عقلانية حتى لو جاءت سلطة جديدة تتصف بالعقلانية، وذلك ما أدى إلى التمرد عليها و هذا الأخير يمكن أن يأخذ شكل الفساد الإداري.

هذا وقد أخبرنا رسول الله صلى الله عليه وسلم بأنه سيأتي زمان على الناس لا يبالون فيه بما أخذوا من المال حلال أم حرام، فعن أبي هريرة-رضي الله عنه- عن النبي صلى الله عليه وسلم قال:"ليأتين على أمتي زمان لا يبالي المرء بما أخذ من المال، أمن حلال، أمن حرام".[2]

[1]- محمد الصيرفي، أخلاقيات الموظف العام، (الإسكندرية: دار الكتاب القانوني، 2007)، ص 74.
[2]- عبد الحميد اوبيش، المرجع السابق، ص، ص- 25، 26.

الأسباب المتعلقة بالوظيفة العامة و المرفق العام:

تنصب الوظيفة العامة على إدارة المرافق العامة، والمرفق العام هو:

"هو كل مشروع تنشئه الدولة أو تشرف على إدارته و يعمل بصفة دائمة ومنتظمة تحت إشراف رجال الإدارة العامة لتزويد الجمهور بالحاجات العامة"، وهناك العديد من العوامل و الأسباب التي تتدخل في خلق بيئة عمل تساعد على انتشار الفساد الإداري داخل المرافق العامة نذكر منها:

الأسباب الإدارية للفساد الإداري:

إن للفساد الإداري إرتباط وثيق بالبيئة الداخلية للمنظمة، فله ظروف مشجعة و محفزة و أخرى مقاومة أورافضة، و المنظمات المتطورة في نهجها و أساليب عملها و التي تدار من قبل قيادات ذات كفاءة مختصة، أقدر على حماية ذاتها من الفساد و لقد تناولت العديد من الدراسات أثر العوامل الإدارية على إنتشار الفساد الإداري داخل المنظمات و المرافق العامة منها:

أ- **تضخم الجهاز الإداري:**

عرفت معظم الدول العربية منذ منتصف التسعينات من القرن الماضي توسعا ملحوظا في القطاع الحكومي للزيادة المفرطة في حجم الطلب على الخدمات العامة، غير أن عملية التوسع هذه تجاوزت حدود المعقول، الأمر الذي أدى إلى تضخم الجهاز الإداري من خلال الزيادة الكبيرة في عدد الموظفين العموميين مع الثبات النسبي لحجم النشاط الذي تقوم به مما أدى إلى أثار سلبية منها تداخل الإختصاصات.

و يرجع سبب التضخم لكون الحكومات العربية عامة و الجزائر خاصة اتبعت سياسة التوظيف الارتجالي، هذا بالاضافة إلى إسراف بعض القيادات الإدارية و السياسية العليا في تعيين بعض الأنصار و الاتباع بصرف النظر عن كفاءتهم و حاجة المنظمة إليهم، زيادة العمالة عن متطلبات العمل الحقيقية.

و لظاهرة تضخم الجهاز الإداري، آثار سلبية على سير العمل الإداري، بعض منها يدخل ضمن مظاهر الفساد الإداري كالإهمال و التكاسل و الوساطة و المحاباة و المحسوبية و الرشوة كوسيلة لإنهاء الخدمة أو للحصول على المكافأة و الحوافز.[1]

ب- **سوء التنظيم الإداري:**

[1]- رشيد بوسعيد، تطوير الأداء المؤسسات لآليات مكافحة الفساد في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي و الإداري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص، ص- 23، 24.

عندما تسوء الإدارة، ويفتقد النظام و تتضارب الاختصاصات، يصعب إنجاز المهام و المعاملات الإدارية، مما يجعل الطريق مفتوحا أمام ظهور بعض الموظفين الفاسدين، ويعتبر عامل تحديد الاختصاصات و توزيعها بدقة بين الموظفين السبب الأهم بالانحراف الإداري.[1]

ج- الميل نحو المركزية و عدم التفويض في صناعة القرارات:

يعتبر تركيز السلطات و الصلاحيات في قمة الهرم الإداري و قصور التفويض للمستويات الدنيا، أحد أهم الأسباب المباشرة للفساد الإداري في معظم الدول بما فيها العربية عامة و الجزائر خاصة.

فالبرغم من أن الدول العربية أخذت بنظام اللامركزية ونصت عليه في الكثير من القوانين إلا أن الممارسة العلمية أثبتت تركيز السلطة الإدارية بالمستويات العليا المتمثلة في الوزارة وما على المستويات الإدارية الأخرى، إلا تنفيذ هذه القرارات، و التي قد تكون غير سليمة أو غير واقعية بحكم بعد الموظف المتخذ للقرار عن موقع التنفيذ، فانشغال كبار المسؤولين الإداريين بالأمور الصغيرة نظرا للمركزية الشديدة التي تحرصون عليها، بحيث لا يبقى لديهم الوقت الكافي إلى الأمور الاستراتيجية المهمة و إبعاد الكفاءات العلمية ذات الخبرة و منعها إلى الوصول للسلطة جعل الجهاز الإداري معرض ومهيأ إلى انتشار الفساد فيه.

وتؤدي المركزية وعدم تفويض السلطة إلى بعض الآثار السلبية منها:

إختناق العمل، بطء القرارات الإدارية، إضعاف الروح المعنوية للموظفين إنخفاض الأداء.[2]

ثانيا: العوامل الخارجية للفساد الإداري:

بالإضافة إلى الأسباب الداخلية للفساد الإداري المتعلقة بالموظف العام و الوظيفة العامة هناك أسباب أخرى خارجية تؤثر في الموظف و سلوكه و تصرفاته أثناء أدائه للأعمال الإدارية، وهي مستمدة أساسا من البيئة الخارجية المحيطة بالإدارة العامة ومن بينها: أسباب إقتصادية، إجتماعية، سياسية.

الأسباب السياسية:

حيث يؤثر ضعف المؤسسات التي تعاني منه أغلب البلدان بطغيان العامل الشخص في الحياة السياسية أو ضعف التنظيمات الوسيطة من أحزاب و جماعات مصالح في تفشي ظاهرة الفساد و استمرارها.[1]

---

[1]- عبد الحميد أوبيش، المرجع السابق، ص 28.

[2]- رشيد بوسعيد، المرجع السابق، ص 24.

العامل السياسي من أخطر أسباب الفساد الإداري، وذلك بسبب ما تملكه النخب السياسية من قوة وحصانة في ممارسة الانحرافات و المخالفات، وتوفير غطاء قانوني لبعض الممارسات المنحرفة، فالفساد هنا يتفشى في وجود أنظمة و قوانين و إجراءات تحمي هذه الفئة و العاملين معها في ظل غياب الرقابة و المساءلة، وهنا بدوره يفتح المجال لاختراق القوانين و تجاوز الحدود المسموح بها دون التعرض للملاحقة القانونية.

كما لا يفوتنا الحديث السياسية كالتغيرات الوزارية، وارتفاع معدل القيادة الإدارية، و الانتخابات و كسب التأييد كل هذا بطرق غير مشروعة، وهذا طبعا بوجود جماعات الضغط التي تعمل على تأثير على أعضاء السلطة التشريعية للموافقة أو المعارضة على المشروعات القانونية أو السياسية بما يتلائم مع مصالح هذه الجماعات دون إعتبار للمصلحة العامة .[2]

إن مساحة الفساد تتسع كلما إفتقدت الأنظمة الحاكمة في إستراتجيتها السياسية و خططها وبرامجها إلى :

- مناخ التنافس و الإنتخابات الحرة النزيهة .
- آليات عمل مؤسسات المجتمع المدني وفق إطار غير مقيد ، وعبر المشاركة الفعالة للرأي العام.
- سلطة تشريعية تتمتع بالكفاءة و القدرة و النزاهة منتخبة ديمقراطيا و ممثلة لفئات المجتمع .
- سلطة تنفيذية تتمتع بالجدارة و الإمكانية و الولاء للمصلحة العامة و تمتلك صلاحيات واسعة لتحقيق الأهداف ، وتلبية حاجات المواطنين .
- سلطة قضائية مستقلة عن النظام السياسي مطلقة الصلاحية في تطبيق القانون و التحقق من سلامة تنفيذه ، ومحاسبة مرتكبي الفساد .
- سلطة إعلامية تمارس الرقابة و المساءلة الشعبية على أعمال و تصرفات أفراد الجهاز الإداري العام و الخاص ،و تعبئ الرأي العام في إطار حيادي .
- سياسات تمنع ظهور مراكز القوى ، وتعاطي الأحزاب السياسية بالعمولات وتحول السياسين إلى رجال أعمال يهتمون بتحقيق مكااسبهم الماددية بدلا ممن برامجهم السياسية .[3]

الأسباب الإقتصادية:

تعد من العوامل الرئيسة المفسرة للفساد الإداري، حيث ناخص هذ الأسباب في:

➢ التداخل بين العوامل الإقتصادية و السياسية تؤدي إلى تكديس الثورة بيد القلة .

---

[1]- محمد محمود معابرة، المرجع السابق، ص 115.
[2]- اسمهان مفتاح، المرجع السابق، ص، ص- 14،15.
[3]- لؤي أديب عيسى، المرجع السابق، ص، ص- 51،52.

- قصور دور الدولة في إعادة توزيع الثروات القومية ، و تشكيل التعددية الطبقية .
- الكسا د الإقتصادي و ما يسببه من إختلال في ميزان القوى الإجتماعية .
- ارتفاع معدل البطالة .
- افتقار القوانين و اللوائح الإدارية للعدالة و الشفافية و الوضوح ، و كثرة القيود في النشاط الإقتصادي
- احتكار مراكز اتخاذ القرار الإقتصادي بيد فئة قليلة من المسؤولين تضع في اعتبارها الولاء للمصلحة الخاصة .
- غياب الشفافية و الموضوعية في استخدام موارد الدولة المالية ، و تحديد بنود الميزانية الحكومية .
- ضعف مستوى الدخول و تردي القوة الشرائية للأفراد .
- تشويه الهياكل الإقتصادية بإقامة المشاريع الإقتصادية غير الإنتاجية .

مما سبق يمكن القول أن تحديد قدرة الدولة على تحقيق الفعالية الإقتصادية من عدالة توزيع الثروة ،و الدخل القومي و توفير مستوى متقدم من الرفاه المعيشي للمواطنين ، هو المعيار الأول في الحكم على مدى تفاقم أو تقليص أسباب إنتشار الفساد الإداري ، و اختلاف آلياته و تعدد آثاره . [1]

الأسباب الإجتماعية :

يعتبر "قيس المؤمن" بأن القيم و القواعد و الأعراف الإجتماعية قد تكون سببا في إنحراف الجهاز الإداري عند قواعد و أصول العمل خاصة إن كانت تلك القواعد ذات أصول أجنبية ، و هذا راجع للهيمنة الإستعمارية التي تغلغلت في المجتمعات الحضرية. بالإضافة إلى الفساد و استغلال النفوذ ، كما أن الإنتماءات و الولاءات و علاقات القربى ، قد تكون سببا للإنحراف عن قواعد العمل و عن نظمه . [2]

وفقا للمدخل الإجتماعي ، فإن الأسباب و الخلفيات التي تقف وراء ظاهرة الفساد تتمثل بوجود ثنائية من القيم و هي القيم الإجتماعية التي تشمل رغبات الجماعات و العادات و التقاليد ، و القيم التنظيمية الرسمية التي تشمل رغبات المؤسسات حول أداء و سلوك الموظفين و التعارض الموجود بين هذه القيم التي تؤثر في سلوك الفرد و أدائه في النهاية ألى تغليب القيم الإجتماعية (القيم غير الرسمية) . [3]

---

[1]- بلال خروفي، الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية:" دراسة حالة الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011،2012، ص، ص- 8، 9.

[2]- إسماعيل بوقنور، المرجع السابق، ص 42.

[3]- ديالا الحاج عارف، الإصلاح الاداري" الفكر و الممارسة"، (دمشق: دار الرضا، 2003)، ص 90.

ويرى "صامويل هنغتنتون" في دراسة أجراها بعنوان : : التحديث و الفساد " أن إنتشار الفساد يرتبط إرتباطا وثيقا بعمليات التحديث الإقتصادي و الإجتماعي السريع و أضاف أن المدينة خلقت مناخا مساعدا على ظهور الفساد و إنتشاره .[1]

و يمكننا أيضا بلورة الأسباب الإجتماعية لظاهرة الفساد الإداري في عنصرين أساسين هما :

- ✓ أسباب معيشية .
- ✓ اسباب انتقالية .

أسباب معيشية :

وذلك راجع لضعف الأجور و الرواتب التي ينقضاها الموظفون الحكوميون الذين تنفتح شهيتهم ، فيتورطون في الممارسات الفاسدة و كلما قل احتمال انكشاف الفساد و انخفض الأجر ، كلما زاد في إحتمالات حصوله ، و هناك علاقة عكسية بين معدل الفساد والمستوى المنخفض للأجور في القطاع الحكومي ، مقارنة بالقطاع الخاص او القطاع الصناعي ، و يمكن أن يحاول أصحاب الأجور المنخفضة تحسين دخلهم بإستغلال و ظائفهم الحكومية عن طريق الرشاوي .

أسباب انتقالية :

عندما ينتقل الحكم من الدول الشمولية البيروقراطية إلى الدول الوطنية الديمقراطية ومن الإستبداد إلى الحرية ، فإن الفساد سرعان ما ينتشر و تشيع ظاهرته فيتحكم في المجتمع ،إلى درجة أن رجال الأعمال يضمنون فاتورة الفساد ،و اعتبار المبالغ المدفوعة كرشوة خصومات ضريبية .[2]

مما تقدم نستنتج أن الفساد الإداري هو تصرفات غير مشروعة من طرف الموظفين بكل مستوياتهم، ويتميز بالسرية و سرعة الإنتشار بسبب سوء إستخدام السلطة العامة من أجل الحصول على مكاسب خاصة ، و يؤخذ الفساد الإداري عدة مظاهر كالرشوة و الإختلاس و الإستلاء على المال العام مما يسبب أثار سلبية وسياسية و إقتصادية و إجتماعية .

[1]- حمدي عبد العظيم، عولمة الفساد و فساد العولمة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008)، ص 61.
[2]- إسماعيل بوقنور، المرجع السابق، ص 43.

المبحث الثالث: إستراتجيات التنمية الإدارية.

إن التنمية الإدارية تحتاج إلى إستراتجيات تحدد مسارها و لقد تعددت هذه الإستراتجيات بتعدد المفكرين و من أهم إستراتجيات التنمية الإدارية التي تناولناها في هذا المبحث مايلي :

المطلب الأول : إستراتجية تدريب وتنمية الموارد البشرية .

المطلب الثاني : إستراتجية الإدارة الإلكترونية .

المطلب الثالث : إستراتجية التمكين .

المطلب الأول: إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.

إن أي منظمة تحتاج إلى موارد وقوى بشرية لتسيير أعمال المنظمة ولابد لقيام هذه الموارد البشرية لأعمالها بنجاح من تدريبها وتنميتها من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف وتغيير أسلوب عملهم للأحسن بجعلهم يستخدمون أساليب وطرق حديثة في العمل ومن هنا سنتطرق في هذا المطلب إلى معرفة إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية كالآتي:

- يمكن اعتبار التدريب بأنه: "تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف، التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي او بعده لأداء أعمال في المستوى الأعلى في المستقبل البعيد"[1]
- وهو عبارة عن "عملية تستهدف تعليم الموظفين الجدد والمهارات الأساسية لأداء وظائفهم"
- وهو أيضا "عبارة عن الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة تستهدف إحداث تغيرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم"[2]

وبما أن التدريب يهدف إلى تزويد معارف الموظف والمهارة في الأداء فإنه من بين أهدافه أيضا نجد:

- ✓ تخفيض نسبة غياب الموظفين عن العمل.
- ✓ تخفيض تكاليف العمل والمحافظة على الأجهزة وصيانتها.
- ✓ زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ✓ التكليف مع المتغيرات التقنية في مجال الإدارة.
- ✓ تحقيق احتياجات المنظمة من القوى البشرية.

---

[1]- د. ثروة مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري،(الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010)، ص201.

[2]- نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر"دراسة حالة ولاية جيجل"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية- تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،السنة الجامعية 2010- 2011، ص، ص- 73، 74.

- ✓ توعية الموظفين بأهمية التدريب.[1]

إن التدريب لأي منظمة تمثل ركنا أساسيا من اركان عملية تطوير وتنمية الأفراد العاملين بها، فالمنظمات التي تعنى بتدريب وتطوير أفرادها وتطوير أفرادها وترغب في الاستفادة من كفاءتهم وقدراتهم في مجال تحقيق أهدافها إستراتيجيات عليها أن تحدد مبادئ التدريب والمتمثلة فيما يلي:

- ❖ التدريب نشاط مستمر.
- ❖ التدريب نظام متكامل لأنه يتكون من أجزاء وعناصر مترابطة ومتداخلة فيما بينها بعلاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف.
- ❖ التدريب نظام مواكب للتطور لأنه يكون بأحدث الأساليب التقنية.
- ❖ التدريب عملية شاملة يشتمل على جميع أنواع الوظائف.
- ❖ التدريب واقعي بحيث يوفر للأفراد ما يحتاجونه من تدريب متناسب مع مستوياتهم وقدراتهم.
- ❖ تدرج التدريب بما يتناسب مع ما يمارسه المتدرب من مسؤوليات ومهام وظيفية.
- ❖ توقيت التدريب بحيث يتم مراعاة أوقات تنفيذه مع ما يتناسب وأوقات المتدربين وظروفهم.[2]

يعتبر التدريب أحد الوظائف الإستراتيجية المنظمات، وتحقق بناء الكوادر واكتشاف وتنمية القدرات والمهارات الإدارية والسلوكية والمالية وغيرها، إذن يقدم التدريب الوظائف التالية:

- ➢ قياس الاحتياجات التدريبية.
- ➢ تخطيط الاحتياجات التدريبية.
- ➢ اقتراح برامج التدريب وورش العمل والمؤتمرات داخل وخارج المنظمة.
- ➢ اختيار المدربين والخبراء والمتحدثون.
- ➢ قياس فعاليات ونتائج التدريب.
- ➢ ربط التدريب بالمسارات الوظيفية والتدرج الوظيفي والترقيات المستقبلية.[3]

ويمكن القول أن استراتيجية التدريب تهدف إلى رفع مهارات والأداء المتميز للعاملين والتطور المستمر لهم من خلال تدريبهم.

---

[1]- ثروة مشهور، المرجع السابق، ص104.

[2]- خالد عبد الله المراني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة موظفي القطاع العام" وزارة الشؤون الإجتماعية مكتب الضمان الإجتماعي بمنطقة الباحة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم العوم الإدارية والمالية، ص، ص-22، 23.

[3]- د. فريد نجار، المرجع السابق، ص، ص- 83، 84.

فالتدريب أحد أهم الوسائل في عملية التنمية البشرية التي تتم عن طريق صقل مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم للوصول إلى تحقيق الأهداف وغايات المنظمة والتوافق والتكامل في جميع عملياتها ونشاطاتها المختلفة.

لذا يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية كما يلي:

- "هي تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى ايجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة المتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته القادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.
- هي أيضا عبارة عن " عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكتسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل وبالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستجدات تؤثر في البيئة ".[1]

ويمكن تلخيص خصائص تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

- ✓ عملية استراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة على اختلافها في الحاضر والمستقبل.
- ✓ عملية مخططة مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما تخدم أهداف المؤسسة.
- ✓ نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه، في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من متغيرات وبالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة واستغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر وتهديدات من جهة ثانية.
- ✓ نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، الذي يركز على الارتقاء لمستوى الأداء البشري بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة.
- ✓ نشاطا شاملا تمتد لتشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية مع التحاقهم بها، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، كذا مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.

[1]- صبرينة مانع، استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات "دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر- بسكرة- ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، السنة الجامعية 2014- 2015، ص47.

- أما عمر وصفي عقيلي فيرى أن تنمية الموارد البشرية تختلف خصائصها باعتبار أن التنمية من وجهة نظر حديثة يجب أن تتصف بخاصتين أساسيتين من خلالهما تكون الخصائص الأخرى واضحة هما:

1. تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية.

تأخذ بشكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، حيث تتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشري التي تسعى إلى تطوير وتحسين مستوى كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفة ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل، لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية باستمرار وتحقيق الرضا.

2. تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

إن تنمية الموارد البشرية بإستراتيجية وعملية منتظمة، تهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تحسين وتطوير وضعها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة الديناميكية لإحداث المطابقة و والمراد منه بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، بالتالي من أهم خصائص تنمية الموارد البشرية هي كونها عملية تعلم مستمرة إستمرار الحياة الوظيفية للمورد البشري بالمؤسسة مهما كان نوعها ونشاطها. [1]

ومن خلال ما سبق يتضح أن التدريب وسيلة من وسائل القوى البشرية لاستثمارها في تحقيق عوائد تتمثل في رفع كفاءة العاملين مما ينعكس على كفاءتهم إيجابيا في تحسين الإنتاجية، كما أنه يؤهل المتدربين إلى القيام بوظائف ذات مستوى أعلى من المسؤولية والأهمية والتي تحتاج إلى معرفة ومهارة عالية لأدائها

[1]- صبرينة مانع، المرجع السابق، ص، ص- 49، 50.

كما أنه يعمل على تنمية القوى البشرية من خلال تغيير سلوك الموارد البشرية بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في ممارسة أعمالهم، أي يجعلهم بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وإكساب تنمية المرونة لدى المورد البشري وقدرته على التكيف مع ظروف العمل.

وفي الأخير يمكن القول بأن كل من إستراتيجية التدريب وتنمية القوى البشرية هما من بين أهم إستراتيجيات التنمية الإدارية كون القوى البشرية عنصر مهم في عملية التنمية فلا وجود للتنمية الإدارية دون وجود عنصر بشري فعال ومتدرب ومتمكن.[1]

المطلب الثاني: إستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

إن الإدارة الإلكترونية كما يعتبرها سعد غالب ياسين هي: "عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى تحسين إنجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الإتصالات وفي مقدمتها شبكة الأنترنت"

- كما يمكن تعريفها بأنها: "القدرة على استخدام الحاسبات الآلية والوسائل والأنظمة التكنولوجية المتطورة، في تنفيذ الأعمال والأنشطة الإدارية عبر شبكات الاتصال وعلى رأسها الانترنت، وتقديم الخدمات آليا للمستفيدين في أية مكان وأي زمان، وذلك بهدف رفع كفاءة الجهاز الإداري وتحسين أدائه، من خلال تقديم خدمات أجود بسرعة أكبر وتكلفة أقل وتوحيد وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات الصحيحة واللازمة لاتخاذ القرارات، بشكل سليم.[2]
- وهي تتميز بجملة الخصائص المتمثلة فيما يلي:
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توفير تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقة مؤسسة ايجابية لدى كافة العاملين.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.[3]
- إن الإدارة الإلكترونية أصبحت ضرورية في عصرنا الحالي، وما يؤكد هذا هو حاجة الدول "النامية خاصة" لتبين هذا الأسلوب الحديث في الإدارة لتحسين مستوى أداء أجهزتها الإدارية وحرصها

[1]- صبرينة مانع، المرجع نفسه، ص، ص- 116، 121.

[2]-آ منة حمووش، محمد أمين حسين، التوجهات والأساسية الحديثة لتفعيل التنمية الإدارية في الجزائر "نماذج مختارة"،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة باجي مختار -عنابة- ،تخصص إدارة حكومية وتنمية محلية، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، ص75.

[3]- عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، السنة الجامعية 2009/ 2010، ص17.

على تنمية كوادرها وتأهيلها بالعلوم التقنية الحديثة، حيث أنها تعتبر إستراتيجية مهمة جدا لدول العالم وتتمثل أهميتها فيما يلي:

- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمات.
- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر والإستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة.
- تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية.
- كما أن الإدارة الإلكترونية تعمل على اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتوفر الدقة والوضوح فيها، وتستهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية وتقلل من استخدام الكم الهائل من الأوراق، إضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة، وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين كافة، وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين كافة، وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين كافة، وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين وتوفير البيانات للمراجعين والمستفيدين عامة وبصورة فورية، هذا ما يكسب الإدارة الإلكترونية أهمية بالغة ودور هام في تحقيق تنمية إدارية وبالتالي مواكبة التقدم والتطور الحضاري.
- كما أن تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي يتميز بالمرونة، يعد الحل الأنسب المشكلات الإدارية التي كانت سائدة في ظل الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد.[1]

وتتلخص أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين.
- **التركيز على النتائج:** ويقصد بها أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع.
- **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** فتقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في العمل والمدارس والمكتبات، وذلك كي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية.
- **التغيير المستمر:** هو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية ذلك أنها تسعى أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء قصد إرضاء الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة الإدارية مع غير من الإدارات.
- **تخفيض التكاليف:** فالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار منخفضة.

[1]- آمنة حمروش، محمد أمين حسين، المرجع السابق، ص، ص- 79، 80.

❖ كما أنها تشمل على عدة أهداف التي ترغب معظم الدول في تحقيقها ومن بينها الأهداف العامة للإدارة الإلكترونية التي يتلخص فيما يلي:

- ✓ محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز الأعمال وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية
- ✓ إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق
- ✓ تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الإتصالات تحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة لحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية
- ✓ مناقشة التشريعات والأنظمة القانونية ومحاولة وضع معايير لضمان بيئة إلكترونية متوافقة
- ✓ الخروج برؤية إستراتيجية واضحة من أجل الانطلاق بخطى ثابتة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.[1]

وهناك من يضيف الأهداف التالية:

- ➢ تطوير نمط الحكومة في إجراء المعاملات.
- ➢ التقليل من الواسطة والمحسوبية.
- ➢ مساهمة المواطن في تحسين أداء المنظمة من خلال التغذية العكسية.
- ➢ الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، ورفع مستوى الأداء.
- ➢ زيادة دقة البيانات وغياب القلق من الأخطاء اليدوية وسوء الحظ أو عدم دقة المعلومات.[2]

مما سبق يمكننا القول بأن الإدارة الإلكترونية تتمثل في كونها عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة والتي مكنتها بفعل التقنية من تجاوز العديد من الأزمات في ظل إدارتها التقليدية، فتعميم التطبيقات التقنية في الإدارة ليس شكلا عصريا للحياة تسعى لتقمصه بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتنا، ودافعا قويا لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق نحو الأفاق العالمية بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة.

كما تعتبر ما هي إلا نمط جديد في الإدراة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها، وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها.

ويمكن القول ان الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في دفع عملية التنمية الإدارية وذلك من خلال اعتبارها بأنها أسلوب حديث لتحسين جودة الخدمات ورفع فعالية وكفاية الجهاز الإداري وتطوير

[1]- رفيق بن مرسلي، المرجع السابق، ص، ص- 128، 130.
[2]- آمنة حمدوش، محمد أمين حسين، المرجع السابق، ص81.

أداءه تبسيط الإجراءات والتخلص من التعقيدات والبيروقراطية والفساد والروتين، التي كانت تعاني منها الإدارة التقليدية . وبالتالي تصبح الإدارة في حال أفضل لتقود عملية التنمية الإدارية.[1]

المطلب الثالث: إستراتيجية التمكين.

إن التمكين هو ببساطة الحصول على القوة التي تجعل صوتك مسموعا وأن تساهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات التي تؤثر فيك، وأن تستخدم خبراتك في العمل من أجل تحسين أدائك مع كل العاملين معك في منظمتك.

- وهو أيضا عملية تطورت استجابة للاتجاهات الحديثة في الإدارة نحو منح العاملين درجات أكبر من حيث المشاركة وتحمل المسؤولية من أجل التحسين المستمر للأداء التنظيمي.[2]

ويمكن القول ان التمكين يفيد كلا من المنظمة والفرد على النحو التالي:

- ارتفاع الإنتاجية.
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
- تحقيق مكانة متميزة.
- زيادة القدرة التنافسية.
- زيادة التعاون على حل المشكلات.
- ارتفاع القدرات الإبتكارية.

بالنسبة للفرد تحقق المزايا التالية:

- اشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.
- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.[3]

---

[1]- آمنة حمدوش، محمد أمين حسين، المرجع السابق، ص، ص- 79، 103.

[2]- محمد زين العابدين راهي، أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة "دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين SAA فرع عنابة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، السنة الجامعية 2012- 2013 ص 08.

[3]-William ,Uniker , Emporment the lastet strategy, health care supervision,1992.vol11,No12,p233.

هنـاك عـدد مـن الممارسـات الإداريـة "الخصـائص التنظيميـة " التـي تـدل علـى التمكين الإداري وتتضمن الآتي:

أ :تفويض السلطة:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم.[1]

ب :فرق العمل:

إن العاملين الممكنين يجب أن يشعروا وبأن العاملين في وحداتهم تمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل وان أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم في العمل.

ج: التدريب:

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنظم لأجل تعلم المهارات الجديدة وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية.

د: الإتصال الفاعل:

يعتبر الإتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، ويدل عنصر توفر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الإتصال داخل المنظمة.

ه :**التحفيز:**

إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافئات المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف العوائد المشتدة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة.

[1]- د. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين " دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والإقتصاد"، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد الأول، السنة 2010 ص، ص- 64، 65.

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق وتوطيد بعض المقومات الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المنظمة. ومن هنا فإننا سنتحدث عن تلك المقومات الأساسية والركائز الأساسية والمتمثلة فيما يلي:

- **المعرفة والمهارة:** استخدام المعرفة والمهارة وإدارتها في المنظمات.
- **الاتصال وتدفق المعلومات:** يتم تداولها والمشاركة الفاعلة لها عبر مستويات المنظمة جميعها.
- **الثقة:** أي الثقة بين المدير والمرؤوسين فهذا مقوم جوهري من مقومات التمكين ألا وهو الثقة والتفاهم، فالثقة استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم.
- **الحوافز المادية والمعنوية:** العوامل الأساسية التي تم شرحها من معرفة وثقة وتدفق حر للمعلومات من العوامل الأساسية في تحسين مناخ التمكين في المؤسسات والعامل الرابع ربما يكون مكملا للعوامل السابقة فالتمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية.[1]

ولقد قسم التمكين "Mc shame And Glinow" إلى ثلاث مستويات بحيث تعكس هذه درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال مشاركة في صنع القرارات بحيث تتمثل هذه المستويات في:

- ✓ **المستوى الأدنى:** في هذا المستوى يطلب من العاملين بشكل فردي معلومات محددة، أوأراء حول بعض جوانب القرارات. وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.
- ✓ **المستوى المتوسط:** في هذا المستوى، يتم استشارة العاملين بشكل أوسع، سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصيانهم ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم. ويدخل هذا المستوى دوائر الجودة.
- ✓ **المستوى الأعلى:** يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العالمين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى، نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه، ويدخل ضمن هذا المستوى، فرق عمل ذاتية

[1]- قدور باحدي، محمد بديدة، أثر إستراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات" دراسة حالة المؤسسة الوطنية سونطراك قسم التنقيب forage "، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2012/ 2013 ص، ص- 5، 6.

التوجيه. هذه الأخيرة هي عبارة عن مجموعات عمل، تقوم بإكمال جزء معين من العمل وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام.[1]

ويمكن القول بأن التمكين يعتبر إستراتيجية من إستراتيجيات التنمية الإدارية كونه تختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه، وقراراته وتطبيقاته.

كما يعتبر التمكين ضرورة للمنظمات أو المؤسسات الإدارية كونه عاملا مؤثرا وفعالا في الإدارة وأحد الخصائص المميزة لها باعتباره هدف رئيسي لتمكين الأفراد، والبحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الابتكار، كما تتيح إستراتيجية لتمكين العاملين للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعها وتحقيق تنافسيها وكل هذه العناصر التي تم ذكرها تؤدي بدورها إلى تحقيق التنمية الإدارية.

من خلال ما سبق نستنتج بأن هذه الإستراتجيات تعد بمثابة ركائز مهمة للتنمية الإدارية.

[1]- قدور باحدى، محمد بديدة، المرجع السابق، ص12.

خلاصة و استنتاجات.

لقد قمنا في هذا الفصل بتحديد المفاهيم المتعلقة بالتنمية الإدارية و إستراتيجياتها و الفساد الإداري .

و إستنتجنا بأن التنمية الإدارية هي عملية يتم من خلالها تدريب و تنمية المهارات و تغيير الهياكل التنظيمية و تطوير الأداء الإداري للأجهزة الإدارية.

كما استنتجنا بأن الفساد الإداري هو سوء إستخدام السلطة لأجل تحقيق مكاسب خاصة عن طريق الرشوة و الإبتزاز و المحسوبية و الإختلاس .

كما تناولنا أيضا إستراتيجيات التنمية الإدارية و المتمثلة في إستراتيجية تدريب و تنمية الموارد البشرية التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل و كذلك إستراتيجية الإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى تحسين إنجاز العمل من خلال إستخدام شبكات الإتصال كالأنترنت و أخيرا إستراتيجية التمكين التي تهدف إلى منح العاملين درجات أكبر من حيث المشاركة و تحمل المسؤولية .

الفصل الثاني: الإدارة الجزائرية و الفساد الإداري في الجزائر.

تتصف الإدارة الجزائرية بكثرة الإجراءات و التشريعات مما نتج عنها إختلالات ولدت الفساد داخل هذه الإدارة الذي أثر على فعاليتها ، مما أدى بالإدارة الجزائرية إلى اللجوء إلى آليات و برامج لمكافحة هذه الظاهرة المتمثلة في الآليات القانونية و التشريعية و الدولية وكذلك الإصلاح الإداري و الرقابة الإدارية التي اعتمدتهم الدولة للتخفيف من حدة الظاهرة ، كما إرتأتينا التطرق في هذا الفصل إلى طرق التي من شأنها محاربة هذه الظاهرة بإعتبارها أساليب حديثة لها دور فعال و مهم في مكافحة الفساد الإداري و المتمثلة في التطوير الإداري و الحكم الراشد و التسيير العمومي الجديد و التي سيتم توضيحها كالآتي :

المبحث الأول : واقع الإدارة الجزائرية .

المبحث الثاني : آليات و برامج مكافحة الفساد الإداري .

المبحث الثالث : طرق مكافحة الفساد الإداري .

خلاصة واستنتاجات.

المبحث الأول: واقع الإدارة في الجزائر.

رغم أن ظاهرة الفساد الإداري في الجزائر ظاهرة عالمية تعاني منها جميع الدول وتسعى جاهدة للوقاية منها ومكافحتها إلا ان حجم الفساد لا يمكن تقديره بدقة والجزائر شأنها شأن باقي الدول خاصة النامية منها يعرف فيها حجم الفساد وقضاياه الكبيرة نوعا من التعميم والغموض والسرية بحيث لا يوجد إحصائيات رسمية عن حجمه ونظرا لنقص المعلومات عن هذه الظاهرة في الجزائر نحاول أن نتعرض لواقع الفساد الإداري في الجزائر من خلال قراءة لمؤشر مدركات الفساد الصادر عن المنظمة العالمية للشفافية وتطرق إلى أسبابه ومظاهره. ولهذا تناولنا في هذا المبحث:

المطلب الأول: تركيبة الإدارة الجزائرية.

المطلب الثاني: الفساد الإداري في الجزائر (في الفترة الممتدة من 2005 إلى 2015)

المطلب الثالث: أسباب تفشي ظاهرة الفساد الإداري في الجزائر.

المطلب الرابع: مظاهر الفساد الإداري في الجزائر.

المبحث الأول: واقع الإدارة في الجزائر.

عادة ما يكون النظام الإداري الذي تتبعه الدولة انعكاسا لظروفها السياسية والاقتصادية الاجتماعية فتعتمد السلطة على المركزية الإدارية مع نشأة الدولة ثم تتحول إلى نظام اللامركزية مع زيادة عدد السكان والخدمات التي يجب تقديمها لهم. ولا تخلو أي نظام إداري من وجود إختلالات وانتشار ظاهرة الفساد لا يمكن تقديره بدقة. والجزائر خاصة، يعرف فيها الفساد لا يمكن تقديره بدقة. والجزائر خاصة، يعرف فيها الفساد نوعا من التعميم والغموض والسرية بحيث لا توجد إحصائيات رسمية عن حجمه ونظرا لنقص المعلومات عن هذه الظاهرة نحاول أن نتعرض لواقع الإدارة الجزائرية وحجم الفساد فيها من خلال قراءة لمؤشرات مدركات الفساد الصادرة عن المنظمة العالمية للشفافية ونتطرق إلى أسبابه ومظاهره، ولهذا تناولنا في هذا المبحث.

- المطلب الأول: تركيبة الإدارة الجزائرية .
- المطلب الثاني: الفساد الإداري في الجزائر.
- المطلب الثالث: أسباب تفشي ظاهرة الفساد الإداري.
- المطلب الرابع: مظاهر الفساد الإداري.

المطلب الأول: تركيبة الإدارة الجزائرية:

إن دراسة الإدارة الجزائرية يستدعي بالضرورة دراسة التنظيم الإداري والذي يتمثل في أسلوبي الإدارة المركزية.

-1 التنظيم الإداري الجزائري:

/1 المركزية الإدارية:

يعتبر النظام الإداري مركزيا عندما يتجه لتوحيد كل السلطات، أو اتخاذ القرارات بين أيدي سلطة مركزية في الدولة المتواجدة على مستوى العاصمة والمتمثلة في رئيس الدولة، الوزيرالأول، الوزراء والهيئات الوطنية الأخرى.

وتعرف المركزية الإدارية"جمع الوظيفة الإدارية وحصرها بيد شخص معنوي عام واحد وهو الدولة حيث يتولى ويهيمن على النشاط الإداري وإن تعددت الهيئات والأفراد القائمين به وفق نظام السلطة الرئاسة".

/2 عدم التركيز الإداري:

هو صورة من الصور التركيز الإداري فنظرا لتعدد واجبات السلطة المركزية واتساع مجالات النشاط الإداري الذي أصبح يمس مختلف القطاعات والميادين بتطور قطاعات الدولة، مما أدى إلى البطء والتأخر في سير العمل الإداري على المستوى المركزي، ظهر عدم التركيز الذي يقوم على أساس:

- **التفاوض:** يقوم عدم التركيز على أساس فكرة التفاوض لضمان فعالية النشاط الإداري وذلك عن طريق تحويل سلطة المركزية لبعض صلاحياتها واختصاصاتها إلى كبار الموظفين الإداريين على المستوى المحلي (المحلي الإقليمي) مثل مديرية التربية، مديرية الفلاحة، مديرية الصحة.
- **عدم الاستقلالية القانونية:** وسلطة البث هذه لا تعني الإستقلال القانوني او إنفصالها عن الإدارة المركزية. بل يمارس هؤلاء الموظفون المعينون صلاحياتهم على المستوي المحلي تحت السلطة الرئاسية لرئيس الدولة أو ممثله الوزير الأول وتسمى هذه الصلاحيات بالتفويض بالاختصاص (صورة التفويض في التوقيع أو الإمضاء).[1]

[1]- ياسين رحماني، التنظيم الإداري والمؤسساتي. ص، ص- 2، 3 .

3/ اللامركزية الإدارية:

تعريفها:

يقصد باللامركزية الإدارية توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحية مستقلة، ومن هنا يتبين لنا أن النظام المركزي يقابله تماما النظام الامركزي إذ الأول يعتمد على ظاهرة تركيز الوظيفة الإدارية والثاني يقوم على توزيعها.

اللامركزية نظام من النظم الإدارية للدولة الواحدة يقوم على أساس توزيع السلطات والوظائف الإدارية بين الهيئات المركزية والهيئات المحلية المنتخبة التي تباشر إختصاصها على المستوى الإقليمي تحت رقابة السلطة المركزية.[1]

إذا كانت اللامركزية الإدارية تعني توزيع الاختصاص بين السلطة المركزية والهيئات المستقلة المحلية المصلحية، فإنها على هذا النحو تتخذ صورتين اللامركزية الاقليمية واللامركزية المرفقية.

أ- **اللامركزية الإقليمية**: وتتجلى في استقلال جزء من إقليم الدولة في تسيير شؤونه المختلفة وإشباع حاجات أفراده وقد دعت الضرورة إتباع هذا النوع من النظام الإداري بعد عجز السلطات المركزية على القيام بكل صغيرة وكبيرة في مختلف أجزاء الإقليم.

ب- **اللامركزية المرفقية**: وتتجسد في انفصال مرفق معين عن الدولة وتمتعه بقدر من الاستقلال ليشكل مؤسسة عامة وطنية أو محلية تخضع لنظام قانوني خاص بطبيعة الخدمة التي يقدمها (مستشفيات، جامعات) في إن الهيئات اللامركزية الإقليمية تمارس أنشطة مختلفة وتخضع إلى لقانون واحد (قانون الجماعات المحلية).

ومن خلال ما سبق يمكن أن ننتقل إلى تعريف الجماعات المحلية التي تنتمي إلى التنظيم الإداري اللامركزي.

- حيث تعرف الجماعات المحلية بأنها "حكم السكان المحليين أنفسهم يقيمون من بينهم ممثلين يقومون على مصالحهم ويدعمون شؤونهم"
- وتعرف كذلك بأنها:" الوظيفة الإدارية بين الأجهزة المركزية والمحلية بما يمكن الأجهزة المحلية من إدارة مرافقها بصورة مستقلة في إطار تنظيم قانوني"[2]

[1]- د. عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، (الجزائر: جسور للنشر والتوزيع،2012)ص32.
[2]- محسن تخلف، دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية، "دراسة حالة ولاية بسكرة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة وإدارة إقليمية- جامعة بسكرة- قسم العلوم السياسية، 2013- 2014، ص، ص- 11، 13.

- ومن هنا يتضح بأن الجماعات المحلية وحدات إدارية محلية تتكون من مجالس منتخبة ، لها استقلالية مالية وإدارية عن السلطة المركزية لتتمكن من تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها مع إبقاء حق الرقابة للسلطة المركزية.

وتتمثل في:

- الولاية- البلدية.

الولاية:

تضمنت مختلف الدساتير في الجزائر الإشارة للولاية بإعتبارها شكل من أشكال لا مركزية النظام الإداري الجزائري من دستور 1963 إلى غاية دستور 2012.

حيث عرفها المشرع في المادة الأولى من قانون 12-07 على أنها الجماعة الإقليمية للدولة . تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون وللولاية مقر ورئيس طبقا للمادة 9 من القانون 12- 07 والمادة 2 تنص على أن للولاية هيئات هما:

- المجلس الشعبي الولائي –الوالي.[1]
- **المجلس الشعبي الولائي:**

يتشكل المجلس الشعبي الولائي من مجموعة من المنتخبين تم إختيارهم وتزكيزهم من قبل سكان الولاية من بين مجموعة المرشحين من قبل الأحزاب أو المرشحين المترشحين من قبل الأحزاب أو المرشحين الأحرار بالتالي فإن المجلس يشكل فقط من فئة المترشحين، الأحرار بالتالي فإن المجلس يشكل فقط من فئة المترشحين بالإضافة إلى رئيس المجلس الشعبي الولائي.

- **الوالي:**

يدير كل ولاية وال طبقا للمادة 78 من الدستور يعين الوالي بمرسوم رئاسي ينتخب في مجلس الوزراء بناءا على تقرير من وزير الداخلية ويجب على الوالي طبقا للمادة 122 من قانون الولاية، أن يقيم بالمقر الرئيسي للولاية.

[1]- المادة 1-2 من قانون رقم 12 -07 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق ل 31 فبراير 2012 المتعلق بالولاية.

- **البلدية:**

تعرف البلدية حسب المادة الأولى من القانون 11-10 المتعلق بالبلدية بأنها: "عبارة عن الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون"

للبلدية إسم ومقر رئيسي يديرها مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي وهيئته تنفيذية(الرئيس).[1]

تنفي المادة 15 من قانون 11-10 على ما يلي. تتوفر البلدية على:

- هيئة مداولة هي المجلس الشعبي البلدي.
- هيئة تنفيذية: رئيس م ش ب.
- الإدارة: الأمين العام.[2]

2) وضعية الإدارة الجزائرية:

تتميز الإدارة الجزائرية بكثرة الإجراءات وعدم وضوح القرارات والتباطؤ في آداء العمل وعدم الاهتمام بالخدمة العامة، الشيء الذي ولد روتين إداري نتج عنه بيروقراطية أصبحت لصيقة بالإدارة العمومية الجزائرية مما أدى تقليص الثقة بين المواطن والإدارة وأصبح العامل يهتم فقط بالكسب المادي عن طريق الانحرافات الإدارية مثل الرشوة والاختلاسات وسرقة المال العام وزاد من نسبة التسيب الإداري وهذا مما انعكس سلبا على فعالية الإدارة الجزائرية وعلى عملية تطويرها وتنميتها ودورها الفعال في بناء الدولة.[3]

افتقار القيادة القادرة على الإدارة بأسلوب علمي منظم وفكرة محددة وبكفاءة قادرة على الانتقال الأفضل وتحقيق العمل الصالح فهي قيادة تفتقد للاستعداد والتعليم والتدريب وهي محاور أساسية للتنمية الإدارية فإن غياب القيادة الإدارية الكفؤة ووجود عناصر فاسدة في الجهاز الإداري عاجزة عن القيام بدورها وغير مؤمنة بعملية التغيير والتطوير تؤدي إلى عرقلة عمليات التطوير الإداري.

- إنعدام مخططات التكوين على مستويات البلديات و59 %من موظفي البلديات لم يستفيدوا من اي تكوين في حياتم المهنيته الى غاية سنة 2015 لجس مخطط الادارة الالكترونية.
- انتشار ظاهرة التسيب سواء الاداري او البشري حيث تعتبر من الاسباب الرئيسية لعجز وقصور الادارة فلقد اصبح يلاحظ انتشار انواع معنية من السلوك بين الموظفين العاملين بالإدارة

---

[1]- المادة(1) من قانون رقم 11-10 مؤرخ في 20 رجب 1432 الموافق ل 22 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية.

[2] -المادة(15) من قانون البلدية رقم 11/ 10.

[3]- اسماعيل بوقنور، المرجع السابق، ص137.

المحلية كعدم المسؤولية والتراخي في اداء الواجبات وإهمال العمل والميل الى استغلال الادارة لتحقيق المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة والانحراف بالسلطة واستخدام ها في غير مجالتها.

- الاهمال الوظيفي وعدم الحافظة على اسرارا المهنة.[1]

المطلب الثاني: الفساد الإداري في الجزائر: في الفترة الممتدة ما بين 2005- 2015.

عند مجيء الرئيس الحالي للجزائر إلى الحكم اعترف بتفشي الفساد في المجتمع ومختلف أركان الدولة ولخص ذلك في خطاب طويل وجهه للمواطنين الجزائريين يوم 27 أفريل 1999 م إذا قال: " إن الجزائر دولة مريضة بالفساد فهي مريضة في إدارتها ومريضة بالمحاباة ومريضة بالمحسوبية والتعسف بالنفود والسلطة وعدم جدوى الطعون، والتنظيمات مريضة بالامتيازات التي لا رقيب لها ولا حسيب، مريضة بنهبها للموارد العامة بلا ناه ولا رادع".

وليس هناك أبلغ من هذا الوصف حيث لاحظ الرئيس الجديد آنذاك ان هذه الاعراض اضعفت الروح المدنية وابعدت القدرات وهجرت الكفاءات ونفرت اصحاب الضمير.وشوهت مفهوم الدولة وغاية الخدمة العمومية و يضيف : "هل هناك كارثة من ذلك " [2]

مما يدل على انتشار الفساد بشكل كبير في الجزائر المراتب الأخيرة التي تحتلها في مختلف الإحصائيات والدراسات التي تقوم بها منظمة الشفافية الدولية(TI) ، إذ تعودت هذه الأخيرة على إصدار تقريرها السنوي الذي يقيس الفساد والذي بدأ إصداره تقريرها السنوي الذي يقيس الفساد والذي بدأ إصداره سنة 1995. وهو قائمة مقارنة للدول من حيث انتشار الفساد حول العالم، وفيما يلي ترتيب الجزائر حسب مؤشر مدركات الفساد* في الفترة الممتدة من 2005 إلى 2015.

لقد عرفت هذه الفترة عدة قضايا فساد كبرى كان أبطالها مسؤولين ووزراء والتي ارتبطت بالبحبوحة المالية كما أطلق عليها، والتي أدت إلى ضخ أموال طائلة في الإنفاق العمومي.

قضية سوناطراك:

عاشت سوناطراك على عدة قضايا فساد الأولى تعود إلى سنوات السبعينات عندما كان "أحمد غزالي" رئيسا لها، والقضية الثانية تعود للفترة الممتدة ما بين 2001 و 2005 والتي تفجرت سنة 2006. وكبدت خزينة الدولة ما يعادل 4% من قيمة صفقات الشركة، منها صفقات بقيمة 5700 مليار

---

[1]- نوال بوكعبوش. المرجع السابق، ص، ص- 122، 130.

[2]- مرح سفيان، المرجع السابق، ص254.

* - مؤشر مدركات الفساد: هو مؤشر تجميعي تستند إلى معلومات يتم تجميعها من مصادر مختلفة بغية تقييم وجهة نظرا الجمهور الواقع العام في بلد معين يصدر عن منظمة الشفافية الدولية منذ 1995 وتتراوح قيمته من 10 (الأقل فسادا) إلى 0 (الأكثر فسادا)

سنتيم بالنسبة لوزارة الطاقة، و 13 ألف مليار سنتيم في صفقات أبرمت مع وزارة الدفاع الوطني. أما القضية الثالثة والتي هزت أركان سوناطراك وضربت سمعتها في الخارج التي عاشت على وقعها مطلع سنة 2010.[1]

حيث تورطت فيها إطارات سامية في الدولة على غرار وزير الطاقة والمناجم "شكيب خليل" والرئيس المدير العام لشركة سونطاراك "محمد مزيان" و"فريد بجاوي" نجل وزير الخارجية السابق "محمد بجاوي" بالإضافة إلى مسؤلين آخرين ورجال أعمال جزائريين وأجانب وتورط الشركة الإيطالية "سايبام" والتي استفادت من صفقات مخالفة للتشريع رغم عجزها. حيث أن قضايا الفساد التي استفادت من صفقات مخالفة للتشريع رغم عجزها .حيث أن قضايا الفساد التي شهدها قطاع الطاقة وضع الفساد في الجزائر تحت المجهر الدولي.[2]

قضية مجمع طونيك:

حيث عجز فيها هذا المجمع عن سداد ديونه لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وخضع للحراسة القضائية سنة 2005، وقدرت مصادر قضائية حجم القروض بمليار و 400 أورو وفي 2007 عين له مسير إداري من طرف المحكمة لواصلة انتاجه وتسديد ديونه، وتم تأميمه من طرف الدولة في أفريل 2011، حيث أصبح يسمى "المؤسسة العمومية الإقتصادية طونيك للصناعة"

قضايا الفساد في قطاع الصحة:

حيث وجهت منظمة الشفافية الدولية انتقادا شديدا لما سمته فساد قطاع الصحة، وصنفته في صدارة القطاعات الأكثر استفحالا لمظاهر الفساد و الرشوة في الجزائر، ولاحظ التقرير الصادر سنة 2005 ما نعته بالممارسات المالية الشاذة ومظاهر اختلاس وسرقة وابتزاز في تسيير أموال الصحة العمومية في الجزائر خلال السنوات الأخيرة كما ركز بوجه خاص على مختلف إدارات المؤسسات الإستشفائية العمومية وسوق الدواء معتبرا أنها مسرح للفساد المفتوح وتحويل المال العام.[3]

---

[1]- زبير فاضل، سونطاراك والخليفة وال 26 مليار "أشهر فضائح الفساد منذ الإستقلال خمسون عاما نصبا. جريدة الخبر، يومية جزائرية مستقلة. 2003/11/26 على الموقع:
http: // WWW. Elkhber.com/av/autre/dossier/ 369741. Hotmail.

[2]- اسماعيل فلاح، شكيب خليل سيبقى سجينا أو مشردا في شوارع أوروبا، جريدة النهار، يومية جزائرية مستقلة، العدد 1670. 31/ 2013/03، ص3.

[3]- شعبان فرج، الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر "دراسة حالة الجزائر (2000-2010)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة في العلوم الإقتصادية، تخصص نقود مالية، - جامعة الجزائر- 3 ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم االتسير. 2012- ص، ص- 250، 252.

قضايا الفساد التي طالت قطاع الأشغال العمومية 2010:

عبر رئيس الجمعية الجزائرية لمكافحة الفساد "جيلالي حجاج" عن أسفه حول قضايا الفساد التي عرفتها الجزائر وخاصة فيما يتعلق بمشروع الطريق السيار شرق غرب، وكانت التكلفة الأولية "لمشروع القرن" كما أسمته الصحافة سبعة بلايين دولار لترتفع إلى 13 بليونا بحسب الخبير الاقتصادي عبد الرحمان مبتول.

ويربط الطريق السيار شرق الجزائر من الحدود التونسية بغربها على الحدود المغربية ويمتد 1200 كلم، لكنه لحد الآن لم يكتمل بصفة نهائية

وبحسب صحيفة الوطن التي حققت في قضية طريق السيار فإن 16 بالمئة من تكلفة المشروع تم توزيعها في شكل رشاوي وعمولات نظير تقديم تسهيلات لشركات مستفيدة من المشروع.[1]

زاد الفساد بعد انطلاق المشاريع الكبرى الخاصة بالبنى التحتية والتي رصدت لها أموال طائلة فبإلقاء نظرة على مختلف السياسات التنموية في هذه في هذه الفترة نلاحظ ضخامة الأرقام التي تبقى نتائجها محدودة دون بلوغ الأهداف المسطرة بسبب انتشار الفساد داخل الأجهزة الحكومية، وتتمثل هذه المشاريع في البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي 2005/ 2009، و البرنامج الخماسي 2014/2010، حيث خصص غلاف مالي قدر ب: 150 مليار دولار لبرنامج دعم النمو الاقتصادي 2005 /2009، حيث قسم على خمسة برامج فرعية تتمثل في:

1- برنامج تحسين الظروف المعيشية للسكان بنسبة 45,5% من إجمالي البرنامج أي 1908.5 مليار دج.
2- برنامج تطوير الهياكل القاعدية 40.5 % أي بقيمة 1703.1 مليار دج.
3- برنامج للصناعة، الفلاحة والصيد البحري بنسبة 8 % أي 337.2 مليار دج.
4- القطاع الإداري الحكومي 4.8 %أي 203.9 مليار دج.
5- قطاع التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بقيمة 50 مليار دج وبنسبة 1.2 %من التكلفة الكلية للمشروع.[2]

---

[1]- فضائح الفساد تطغى على 15 عام من حكم بوتفليقة: تاريخ الإطلاع: 02/ 05/ 2016 على الساعة 17:40، على الموقع: http://www.Alhayat/article/1800137 com

[2]- نبيل بوفليح، دراسة لسياسة الإنتعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر(2000/ 2010)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 12، الجزائر: جامعة بسكرة، ديسمبر 2012، ص255.

البرنـامج الخماسـي 2010/ 2014 بقيمـة 286 مليـار دولار، خصـص 9903 مليـار دج أي 45.42 % لقطـاع التنمية المحلية والبشرية، الأشغال العمومية والهياكل القاعدية 8400 مليار دج أي 38.52 % الصناعة والفلاحة والصيد البحري والتشغيل 3500 مليار دج بنسبة 16.05% .[1]

وما جاء في جريدة النهار سنة 2009 يواجه عشرات رؤساء البلديات ب 22 ولاية. أغلبها داخلية، العديد من المتابعات القضائية بتهمة الفساد والتزوير وإبرام الصفقات المخالفة للتشريع، تسبب في عرقلة المشاريع التنموية المحلية، التي توقف العديد منها بسبب الصراعات الداخلية بين المنتخبين والإنسدادات التي لا تزال تعرفها بعض المجالس الشعبية، وتشير الإحصائيات إلى 65 رئيس بلدية عبر 22 ولاية من الوطن من بينها وهران، معسكر، غليزان فبولاية وهران 6 رؤساء بلديات، أما بالولايات الداخلية الوسطى، فقد حطمت ولاية المسيلة الرقم القياسي، حيث يخضع ما لايقل عن 15 رئيس بلدية لتحقيقات قضائية، أما بولايات الشرق الجزائري، نجد العديد من البلديات التي ورثت سوء التسيير عن رؤساء سابقين، على غرار عنابة وبرج بوعريريج والطارف وكذلك باتنة وسوق أهراس رئيس بلدية الخضارة الذي خضع للتحقيق.[2]

لم تكن العهدة الانتخابية للمجالس المحلية للخماسي 2012/ 2017 "سمن على عسل" بالنسبة للكثير من الأميار خصوصا الذين قذفوا بطموحاتهم الشخصية في معترك انتخابي، أفرز مجالس هشة طغت عليها الصراعات والمكائد وحتى المطامع والأخطاء التي قادت أصحابها من فخفخة المكاتب إلى غياهبالسجون، وهي القضايا التي جعلت الوصاية الإدارية تترد في اتخاذ الإجراءات المناسبة للمنتخبين المتبعين قضائيا، فمنهم من طالته التوقيفات الإدارية ومنهم من حظي بالتغطية، رغم أن وزير الداخلية أصدر في وقت سابق تعليمة تأمر بالتوقيف التحفظي لأي رئيس بلدية تحوم الشكوك قبل ان تصدر العدالة حكما في القضية، رغم صدور قرار القبض الجسدي على "مير" بلدية بن عكنون" "كمال بوغرابة" بتاريخ 12 نوفمبر 2014 إلا ان هذا الأخير لا يزاول مهامه، حتى أنه عقد دورة في 25 ديسمبر 2014، وقد تم تكييف قضيته على أساس التزوير واستعمال المزور في محررات رسمية، وذلك على خلفية ارتكابه تجاوزات من خلال تحريره لعدة مداولات مزورة تقضي بإلغاء قرار مندوبية أعضاء منتخبين دون استشارة أعضاء المجلس. وولاية سطيف مثالا حيا عن رؤساء البلديات الذين تورطو في الكثير من قضايا الفساد خاصة في مجال التسيير وتبديد المال العام، غير ان قضية رئيس بلدية العلمة

---

[1]- نبيل بوفليح، المرجع السابق، ص 256.

[2]- عشرات رؤساء البلديات تلاحقهم العدالة بتهم الفساد في أكثر من 20 ولاية تاريخ الإطلاع على 2016 /05/17 على الساعة 16:30 .، على الموقع:

www.ennahar.com

سابقا "م-ب" الذي كان رئيس البلدية في عهدة 2002/ 2007، حيث توبع بالكثير من التهم وصدرت العديد من الأحكام القضائية في حقه، لكن والي الولاية لم يقم بإنهاء مهامه آنذاك، وظل يمارس صلاحياته طيلة عهدته، وواصل ذلك عبر ترشحه مرة أخرى وكاد أن يحوز على رئاسة البلدية، والغريب في الأمر أن مصالح الرقابة تقم بسحب ملفه الذي تحتوي على سوابق عدلية وكان أبرز قضايا الفساد التي تورط فيها تتعلق بتبديد الأموال العمومية وإبرام صفقات مخالفة للقانون، مع إستغلال المنصب للحصول على امتيازات وكذلك تلاعبه في محاضر إبرام الصفقات ودفتر الشروط قصد الاحتيال في عمليات تعبيد الطرقات وأشغال الصيانة.[1]

والجدول التالي يوضح وضع الجزائر وفق مؤشر مدركات الفساد الذي تصدره منظمة الشفافية الدولية خلال الفترة ما بين 2005 إلى غاية 2015.

جدول رقم01: وضعية الجزائر في مؤشر مدركات الفساد من 2005 إلى 2015.

السنة	الترتيب	مؤشر مدركات الفساد
2005	97	2.8
2006	84	3.1
2007	99	3
2008	92	3.2
2009	111	2.8
2010	105	2.9
2011	112	2.9
2012	105	3.4
2013	94	3.6
2014	100	3.6
2015	88	3.6

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على تقرير منظمة الشفافية العالمية.

[1]- رؤساء بلديات فوق القانون، 15 مارس 2015 ،تم الإطلاع يوم 17 /05/ 2016 ،على الساعة 16:03، على الموقع:

http # sthash. Sogjoiba. Dpbs

- مؤشر الفساد هو من 1 إلى 10 فكلما اقتربنا من 1 أكثر فسادا وكلما اقتربنا من 10 الدول أقل فسادا.

من خلال الجدول نلاحظ تذبذب ترتيب الجزائر دوليا في قائمة الفساد، ويرجع ذلك إلى عدد الدول التي أجريت عليها الدراسة فهي تختلف من سنة إلى أخرى كما نلاحظ أن ترتيها في الفترة الممتدة ما بين 2005 و 2008 كان ترتيبها أقل من 100 لكن من سنة 2009 إلى 2014 بإستثناء سنة 2013 كان ترتيبها ضمن الدول الأكثر فسادا بعد المئة وفي سنة 2015 إحتلت المرتبة 88، وكذا تذبذب مؤشر مدركات الفساد من 2.8 إلى 3.6 في 3.6 في آخر تقرير لمنظمة الشفافية العالمية، ما يدل على فشل أجهزة الرقابة في الحد من ظاهرة الفساد.

حيث بينت الدراسة بأن آفة الفساد في الجزائر لم تستثني أي قطاع بما في ذلك قطاع المؤسسات التعليمية، وقامت المنظمة كذلك بتبيان المعايير التي أساسها صنفت الدول والتي تتمثل في وضعية المدارس وسوء تجهيزها وضعية القطاع الصحي، عدم نزاهة وشرعية الانتخابات وكل ما يؤثر على القطاع العام ويجعله أكثر فسادا منها الرشاوي والصفقات المشبوهة سرقة موارد الدولة، كل هذا يؤثر سلبا على التنمية وتدمر ثقة المواطن في الحكومة نتيجة عدم استجابة مؤسسات الدولة لاحتياجات مواطنيها.[1]

ففي سنة 2010، سجلت مصالح الشرطة القضائية عبر 48 ولاية أزيد من 3 آلاف جريمة فساد تورط فيها 7061 شخص من بينهم 800 أجنبي، فيما أصدرت مصالح الشرطة الدولية "الأنتروبول" مذكرة توقيف في حق 34 جزائريا لارتكابهم جرائم مختلفة، حيث سجلت العاصمة أعلى نسبة لجرائم الفساد بنسبة 90% فيما تقاسمت كل من ولاية وهران وسيدي بلعباس بنسبة 10%.

وفي إطار تطبيق القانون المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته 06/01 المؤرخ في 20 فيفري 2006 ، تم تسجيل 3662 جريمة فساد على اختلاف أنواعه.

وسجلت جرائم التزوير واستعمال المزور حسب المصدر ذاته رقم قياسي وذلك بتسجيل 956 قضية أدين فيها 2018 شخص، تليها الجرائم الخاصة بالتهريب الدولي للمركبات ب144 قضية تورط فيها 14 أجنبيا من جنسيات مختلفة وخاصة الأوروبية بينما احتلت قضايا الرشوة المرتبة الثالثة ف"القهوة " (كما يسميها الجزائريون للتعبير عن الرشاوى الصغيرة خاصة بهدف الحصول على

[1]- تاريخ الإطلاع 02 /2016/05 على 18:38:
www http:// Transporency.org

الخدمات) منتشرة بقوة وهو ما يمثل تحديا كبيرا للمجتمع وللمؤسسات، حيث عالجت فرق مكافحة الجرائم 75 قضية تورط فيها 96 شخصا.

ومما يدل على الآثار السلبية التي يخلفها الانتشار الكبير للفساد في الجزائر، التقرير الذي أصدرته" منظمة النزاهة الدولية" في سنة 2011، والذي يتضمن أرقام خيالية، فالرشوة والفساد والتهرب الضريبي إلى جانب العمليات المالية غير المشروعة، كلفت الجزائر فاتورة خيالية حيث تمكنت شبكات الفساد من تهريب 13.6 مليار دولار (ما يعادل 97920 مليار سنتيم)، وأكدت المنظمة أن الجزائر تتكبد خسائر بسبب الفساد والرشوة فضلا عن الخسائر غير المباشرة في مجال مناخ الأعمال وتعطيل الوصول العادل للتمويلات البنكية والتقاسم العادل للثروة.[1]

والسؤال المطروح هو كم تفقد الجزائر كل سنة باحتلال المراتب المتدنية في هذا المؤشر من جراء الفساد، وما هو حجم المكاسب التي يمكن تحقيقها إذا ما عملت على مكافحة الفساد بكل حزمة وجدية وحسنت من علاماتها ضمن هذا المؤشر؟.

ويمكن الإجابة عن هذا السؤال: إذا تحسنا بمقدار نقطة واحدة من أصل نقاط المقياس العشرة يؤدي إلى زيادة تدفقات رأسمال بنسبة 0.5% من إجمالي الناتج المحلي للبلد، وزيادة في نسبة متوسط الدخل بنسبة قد تصل إلى 4.%

المطلب الثالث:أسباب تفشي ظاهرة الفساد الإداري في الجزائر:

تتعدد أسباب استمرار الفساد في الجزائر فمنها من تعود إلى قصور التشريعات ومنها من تعود إلى الالتزام بتلك التشريعات والقوانين وعموما يمكن حصر تلك الأسباب فيما يلي:

1- عدم التطبيق الفعلي لقوانين مكافحة الفساد ونقص الردع: فالسبب الأول لاستمرار تفشي الفساد في الجزائر يعود إلى عدم الالتزام والتطبيق الفعلي للقوانين الصادرة في إطار مكافحة الفساد والاتفاقيات المصادق عليها، على غرار الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد التي لم يتم تفعيلها منذ 2006 إلى 2011، وعدم التزام كافة الوزراء والمسئولين الكبار بإقرار الذمة المالية، إضافة إلى ذلك نقص الردع عن طريق العقاب وتساهل الدولة مع مرتكبي الفساد، ما شجع التمادي في نهب المال العام والاستهانة بالقانون، فرغم أننا نكاد نسمع كل يوم عن قضية فساد واختلاس للمال العام والرشوة، إلا أن عدد القضايا المعروضة على المحاكم قليل والكثير منها متعلق بقضايا فساد من الحجم الصغير أما القضايا

[1]- نوارة باشوش، 3000 فضيحة فساد خلال 2010، الشروق اليومي، جريدة رسمية، 22 مارس، 2011، ص3.

ذات الحجم الكبير فعادة ما تثيرها وسائل الإعلام ولكن تفتقد للمتابعة القضائية للمتورطين الحقيقين فيها، وغالبا ما يفر المتسببين فيها إلى الخارج والأمثلة كثيرة.

2- نقص الشفافية في الهيئات والمؤسسات العمومية:

فالملاحظ أن هيئات ومؤسسات الدولة وحتى الجماعات المحلية تتكتم دائما على المعلومات المتعلقة بالجانب المالي لها، وتكاد لا تنتشر أي معلومات متعلقة بهذا الجانب بحجة أنها أسرار الجولة أو المهنة وبالتالي يصعب تطبيق الرقابة عليها أو ممحاسبتها حتى من طرف هيئات المجتمع المدني.

3- عدم وجود ضمانات كافية للأشخاص أو المؤسسات التي تبلغ عن حالات الفساد:

ويعمل هذا على تعريض هؤلاء الأشخاص إلى ضغوط من قبل السلطات العمومية، ومن طرف المستخدمين وقوات الأمن، وفي هذا الشأن عبرت الجمعية والمكتب الوطني للنقابة المستقلة لمستخدمي الإدارة العمومية في اجتماع ائتلاف المجتمع المدني (أصدقاء اتفاقية الأمم المتحدة) الذي كان قد عقد في جانفي 2008 باندونيسيا للضغط على سلطات البلاد في هذا الشأن، حيث وقع ممثلو المجتمع المدني(26 دولة موقعة على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد) على مراسلة للحكومة الجزائرية تدعو فيها السلطات إلى تفعيل الاتفاقية في علاقتها بملفات داخلية عديدة تخص الفساد والعمل النقابي وحماية المصرحين بالفساد والشاهدين عليه وإزالة الضغوط على ممثلي هيئات المكافحة.

4- عدم الإستقلالية التامة للقضاء والهيئات الرقابية الموجودة:

وهو الأمر الذي يعيق عمل هذه الهيئات بفعل الضغوط التي قد تمارس عليها، سواء من طرف السلطة التنفيذية أو من طرف أصحاب النفوذ ورجال اأعمال وغيرهم، أضف إلى ذلك عدم فعالية بعض الهيئات الرقابية على رأسها المجلس الوطني للمحاسبة الذي أعيد إحياء صلاحياته مؤخرا فقط في سنة 2010. [1]

5- عدم إشراك المجتمع المدني والهيئات المستقلة:

فمنظمات المجتمع المدني وكذا المؤسسات المستقلة العامة في الشفافية و مكافحة الفساد تكاد تكون في معزل عن جهود مكافحة هذه الظاهرة في الجزائر، رغم الدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه في تعزيز قيم النزاهة والمسائلة والشفافية والتصدي لظاهرة الفساد. من خلال تصدي هذه المؤسسات للفساد في المجتمع عبر أنشطتها التوعوية المناطة بها، ورقابتها التي يمكن فرضها على عمل هيئات ومؤسسات الدولة خاصة تلك التي لها علاقة مباشرة بالمواطنين، بالإضافة لهذا يتعرض فرع منظمة

[1]- شعبان فرج، المرجع السابق، ص، ص- 280، 281.

الشفافية الدولية في الجزائر وهو الجمعية الجزائرية لمحاربة الفساد للتضييق والتهميش من طرف السلطة التنفيذية دائما.

6- وجود نقائص في بعض القوانين.

ومثال على ذلك قانون الصفقات العمومية الذي يعطي صلاحيات واسعة للمسئولين لإبرام الصفقات بالتراضي في الحالات الاستثنائية كالاستعمال والتي عادة ما ينتج عنها تقديم رشوة.[1]

7- أسباب متعلقة بالبيئة العامة:

والمقصود بها مجموع العوامل التي تؤدي إلى إنتشار الفساد وتؤثر على مختلف الفواعل الاجتماعية بشكل عام ، أي أن هذه الأسباب تمثل عاملا مشتركا بين مختلف الأطراف التي تمارس أفعالا فاسدة أهمها:

- **الأسباب الاجتماعية:** ضعف المستوى المعيشي وتدني الظروف الاجتماعية والصحية للأفراد يدفعهم للتورط يدفعهم للتورط في أفعال وممارسات فاسدة وغير مشروعة للتحسين من أوضاعهم الاجتماعية وسيطرة القيم الثقافية السلبية كالمحاباة وقيم العائلة الممتدة تشجع الفساد، حيث تعتبر عملية تقديم الخدمات والتسهيلات لأبناء العائلة الواحدة وتوظيف الأقارب والأصدقاء من القيم المستحبة في المجتمع الجزائري.[2]

- **أسباب متعلقة بالمجالس المحلية المنتخبة:**

وكذلك يمكن الإشارة إلى بعض العوامل التي تشجع المنتجين المحليين على القيام بسلوكات فاسدة أهمها:

- ضخامة وتعدد الاختصاصات الموكلة للمنتخبين المحليين.
- إمكانية الترشح لعضوية المجالس المحلية المنتخبة لجميع المواطنين.

حيث أن الدستور والقانون العضوي للانتخابات سمح لأي مواطن جزائري بالترشح لعضوية المجالس المحلية (البلدية والولائية) بدون شروط تتعلق بالمعرفة بقواعد التسيير ونظمه.

- نقص الرقابة السياسية من طرف الأحزاب السياسية التي ينتمي إليها المنتخبين.

---

[1]- شعبان فرج، المرجع السابق، ص، ص-280، 282.

[2]- فيروز زرارقة، الفساد في المجتمع الجزائري واستراتيجية الحد منه . (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: الحكم الرشيد واستراتيجيات التغير في العالم النامي)، جامعة سطيف، الجزائر، 8 و2007/04/9، ص12.

- ضعف المستوى التعليمي للمنتخبين المحليين، حيث أنه يوجد 40% فقط من المنتخبين المحليين يتمتعون بمستوى تعليمي عال، وهو ما يؤدي إلى تورطهم في قضايا الفساد بفعل الجهل بالقوانين المنظمة.

- ضعف الأجور إذ يتقاضى رؤساء البلديات رواتب لا تتجاوز 15 ألف دج كراتب قاعدي وتصل إلى 18 ألف دج مع احتساب المنح العائلية، في حين أعضاء المجلس يتقاضون 12 ألف دج، إضافة إلى منحة التمثيل التي لا تتعدى 2270 دج، مع استفادتهم من بعض المنح (النقل والقفة).[1]

المطلب الرابع: مظاهر الفساد الإداري في الجزائر:

تختلف آليات الفساد الإداري من دولة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، وعلى هذا الأساس سنقوم باستعراض هذه الأليات كما حددها القانون الجزائري، وتنوع آليات الفساد الإداري بين المحسوبية الغش الإختلاس ونهب الموظفين العموميين أموال الدولة، فيما تبقى الصفقات العمومية أهم آليات الفساد الإداري في الجزائر والتي يتورط فيها مسؤولين حكوميون، القطاع الخاص في الداخل والخارج وتكون في مختلف مراحل الصفقة .

1- الرشوة:

تعتبر الرشوة من أكثر آليات الفساد الإداري إنتشارا وهي سلوك تعود عليه مختلف الإداريين وحتى المواطن، ولكن هذه الظاهرة تنامت خلال فترة الثمانيات وما بعدها نتيجة كثرة الإجراءات البيروقراطية مما يصعب على ذوي الحق أخذ حقه، الذي وجد في الرشوة وسيلة لتسهيل تعامله مع الإدارة، فقد أصبح المواطن البسيط لا يستطيع الحصول على خدمات ولو كانت بسيطة دون دفع رشوة التي أطلق عليها عدة تسميات منها :"القهوة" حيث أضحى الموظف البسيط يتحكم في العملية الإدارية ويعرقل سيرها حتى أصبح يطلق على هذه الظاهرة اسم "الإرهاب الإداري[2]

عرفها قانون الوقاية من الفساد ومكافحة على أنها :" أي وعد بمزية غير مستحقة، بشكل مباشر أو غير مباشر للقيام بأداء وعمل او الإمتناع عن أداء عمل يقع ضمن واجبات الموظف، وأن الموظف هو الذي يقوم بطلبها لذات الأسباب السالفة الذكر.[3]

---

[1]- ليلى مصلوب، "الأمناء العاملون بالولايات يجتمعون بالمنتجين المحليين للنظر في مطالبهم"، الشروق اليومي، 27 ديسمبر 2011، الحدث، ص6.

[2]- غيات بوفلجة، التذمر الاجتماعي في الجزائر أسبابه وتداعياته، (الجزائر: دار العرب، 2007)، ص40.

[3]-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون 01/06 المتضمن قانون الوقاية من الفساد ومكافحة، ، جريدة رسمية ع14، الصادرة في 2010/02/20 .

عرفت الرشوة خلال السنوات الأخيرة في الإدارات المركزية أو المحلية انتشارا خطيرا، فأصبحت سلوكا يمارسه الموظف في تعاملاته مع المواطنين بهدف حل التعقيدات البيروقراطية، وعادة ما تأخذ الرشوة في الإدارة شكل الهدايا والإكراميات والتي تقدم من طرف المواطن أو بعض رجال الأعمال ومهما كان المنصب الذي يتلقى الرشوة فإن العملية سيتورط فيها معظم الموظفين باختلاف ترتيبهم في السلم الإداري. فالفساد في المراتب الدنيا مرتبط بالفساد في المراتب العليا ففي البداية تكون الرشوة المقدمة للرئيس للشراء صمته وفيما بعد" نأخذ الرشوة طابع مؤسسي"

إن الرشوة وغيرها من الآفات الاجتماعية المشابهة تعرف تفشيا في معظم الدول حتى أصبح يطلق عليها "الزبونية الاجتماعية والسياسية " غير انها تعرف نسب تفشي عالية في الجزائر بسبب الفقر وقلة الترقية الاجتماعية، فأصبحت السلطة تخضع لسلطة الزبونية.

تعتبر الصفقات العمومية أكبر حقل تنتشر فيه الرشوة ما أكده رئيس الرابطة الجزائرية لحقوق الإنسان "بوجمعة غشير" الذي يرى أن الرشوة موجودة في كل أجهزة الدولة ولا يمكن نكرانها، فأكبر قطاع تنتشر فيه هو الصفقات العمومية. كما أكد رئيس المنظمة غير الحكومية في الجزائر "جيلالي حجاج"، على انتشار الفساد، ففي تصريح له لجريدة "liberté" الناطقة بالفرنسية أن المستثمرين الأجانب من مختلف دول العالم خاصة التي تصنف ضمن الدول الأكثر إدراكا للفساد غير قادرين على الحصول على عقود في الجزائر نظرا للمحسوبية والتي تشهدها البلاد.[1]

2- التلاعب بالأموال العمومية:

يعرفه قانون مكافحة الفساد والوقاية منه على أنه:" كل إتلاف أو تبذير أو احتجاز على نحو غير شرعي لأي ممتلكات أو أوراق مالية عمومية أو خاصة أو أي شيء ذات قيمة قد عهد بها إلى الموظف بحكم وظيفته، كما يتضمن إعفاء أو تخفيف الضريبة أو الرسوم العمومية أو تحصيل مجاني لمحاصيل مؤسسات الدولة دون ترخيص من القانون.[2]

اختلاس الأموال العمومية من عدة قطاعات من بينها : البنوك، الضرائب صناديق التوفير والإحتياط، البريد والمواصلات، الجماعات المحلية، الزراعة الصحة، وخاصة في المجالس المنتخبة بمختلف مستوياتها (مجلس الأمة وصولا إلى المجلس الشعبي البلدي).

---

[1]-said sati « djilali hadjadj :lya plus de corruption dans la dépones publique » liberte quotidien national. 12/12/2012.

[2]-قانون 01/06 ، المتضمن قانون الوقاية من الفساد ومكافحته، المرجع السابق.

من بين القضايا التي هزت الرأي العام إختلاس 3200 مليار من البنك الوطني الجزائري عام 2005 أغلب المتهمين من مدراء وإطارات استفادوا من هدايا مقابل تمكين رجال الأعمال من الحصول على قروض مالية خلال استعمال عشرة شركات وهمية حيث كشف التقرير عن 300 سيارة وعقارات لارتشاء مسئولين في البنوك والأمن.[1]

3- التعسف في استخدام السلطة واستغلال النفوذ:

عن طريق سوء استخدام السلطة بشكل عمدي من أجل أداء أو عدم الامتناع عن أداء عمل في إطار ممارسة الموظف لوظيفته، أما استغلال النفوذ فهو تحريض الموظف على استغلال نفوذه بهدف الحصول على خدمة غير مستحقة بمقابل يدفع للموظف.

عرفت الجزائر خلال السنوات الأخيرة ارتفاعا كبيرا لظاهرة استغلال السلطة وماله صلة بذلك مثل: المحسوبية الواسطة والمحاباة نجد من أكثر مظاهر استغلال المنصب للمصلحة الشخصية والتي ينجم عنها الإخلال بمبدأ المساواة بين المواطنين ويعمق أزمة الثقة بينه وبين الإدارة وتتداخل ظاهرة المحسوبية مع الزبونية، فلا نكاد نفرق بينهما بسبب تفشي ظاهرة الفردانية والأنانية التي تحكم علاقة الموظف بالمواطن فقد أخذت شكل مبادلات غير شرعية وربحية، إضافة إلى مظهر آخر من مظاهر سوء استخدام المنصب"التسيب الإداري" ويعني اللامبالاة وغياب الطاقة والقوة لإنجاز عمل معين مما يؤدي إلى تدني مستوى الكفاءة الإدارية عند الموظفين الإداريين، فالموظف العمومي في الجزائر لا يتقيد بالدوام الرسمي فهو لا يمضي إلا ساعات قليلة في عمله وهو لا يتقنه.[2]

يعود ارتفاع ظاهرة استغلال السلطة والنفوذ إلى الوضع الأمني غير المستقر وحالة الطوارئ التي دعمت تعسف الجهاز الاداري والاداريين، وكذا ضخامة الجهاز الاداري البيروقراطي وما تولد عنه من مظاهر سلبية ساهمت بشكل كبير في تفاقم ظاهرة الفساد في الجزائر وما زاد من حدة الأمر فشل الاصلاحات الادارية بسبب ضعف الرقابة أو انعدامها في كثير من الأحيان.

إن المحسوبية أو الزبونية هي سبب في انتشار البيروقراطية في الادارة الجزائرية خلال السنوات ألأخيرة، فعدة مسؤولين يتولون مناصب عليا ذات مسؤوليات كبيرة في مؤسسات الدولة عن

---

[1]- غياب بوفلجة، المرجع السابق، ص91.

[2]- برلمانيون عرب ضد الفساد، واقع النزاهة والفساد في العالم العربي: خلاصة دراسات حالة ثماني بلدان عربية ،(بيروت: منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد، 2011)، ص25.

طريق الزبونية والمحاباة بعيدا عن مواصفات الشفافية والكفاءة في تولي المناصب، حيث عادة ما يقوم هؤلاء بأخطاء جسيمة لعدم تمكنهم من الوظيفة وكذا ضعف المعلومة لديهم.[1]

حيث تم تأكيد على تفشي ظاهرة الواسطة والمحسوبية على أسس سياسية حزبية، عشائرية خاصة فيما يتعلق بتولي المناصب والترقيات ويعود ذلك إلى عدم استقلالية وحيادية المؤسسات المكلفة بالتوظيف بسبب تبعيتها للحكومة مما يفقدها استقلاليتها، وغياب تحصين رئيس الهيئة المكلفة بالتوظيف.[2]

4- التهرب الوظيفي والاقتصاد الخفي:

الاقتصاد الخفي أو القطاع غير الرسمي بشكل بنسبة كبيرة من الاقتصاد وقد أكدت التقارير أنه لاتوجد معطيات إحصائية موثوق بها لتقرير حجم السوق غير الرسمية في الاقتصاد الوطني. بسبب سرية الصفقات التي تتم في السوق واستناد إلى تقرير وزارة التجارة فإن حصة السوق الموازية تبلغ 35% من مجموع النشاطات التجارية.

إن من أكثر أشكال التهرب الضريبي البيع دون فاتورة، سجلت الجزائر العاصمة ما يعادل 1.7 مليار دج، قيمة الصفقات التي تمت دون فاتورة، تليها البليدة بقيمة 548.57 مليون دج تيزي وزو و 857 مليون دج. المدية 2.42 مليون دج. وعين الدفلى 1.13 مليون دج بلغ حجم التهرب الضريبي بالجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 2009 إلى 2013 حوالي 775 مليار دج.[3]

بلغ التهرب الضريبي مستويات قياسية وتعتبر هذه الأموال أموال الدولة لكنها تذهب إلى أصحاب النفوذ ورجال الأعمال مما يؤثر سلبا على الميزانية العامة للدولة وعدم تطبيق العدالة الضريبية بين مختلف فئات المجتمع حيث تقدر الأموال المهربة أكثر من مائة مليار دج سنويا.

[1]- كمال فايدي، ياسين قاسي، معوقات مكافحة ظاهرة تبيض الأموال في البنوك الجزائرية ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول مكافحة تبيض الأموال في المؤسسات الجزائرية، جامعة البليدة يومي: 4 و2013/03/5.

[2]- برلمانيون عرب ضد الفساد، سياسي قاسي، المرجع السابق.

[3]-كمال فليدي، ياسين قاسي، المرجع السابق.

المبحث الثاني: طرق وبرامج مكافحة الفساد الإداري.

إن الجزائر وكغيرها من دول العالم تعاني من مشاكل الفساد الإداري ما جعلها تعمل على معالجته بكل الطرق والبرامج ووضع الحلول المناسبة للتقليل من أخطاره وستقدم من خلال هذا المبحث إلى إبراز طرق وبرامج مكافحة الفساد الإداري والمتمثلة في الآليات التشريعية والتنظيمية والدولية والإصلاح الإداري والرقابة الإدارية حيث تعتبر هذه الطرق من أهم الاستراتيجيات الأساسية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر وسنتطرق إليها كما يلي:

المطلب الأول : الآليات التشريعية التنظيمية و الدولية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر.

المطلب الثاني :الإصلاح الإداري .

المطلب الثالث : الرقابة الإدارية .

المطلب الأول: الآليات التشريعية والتنظيمية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر.

إن الانتشار الكبير لمظاهر الفساد الإداري في الجزائر أدى إلى قيام السلطة بمجموعة من الخطوات في سبيل التقليل من هذه الآفة الخطيرة والتي تعددت بين نصوص قانونية وهيئات وطنية إضافة إلى مجموعة من الإتفاقيات الدولية.

أولا: النصوص القانونية: هي مجموع القوانين والمراسيم والإتفاقيات التي تهدف إلى تفصيل الممارسات المندرجة ضمن الممارسات الفاسدة وتحدد عقوبتها، ولعل أهمها:

1- القانون المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته:

القانون رقم 06- 01 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 14 بتاريخ 21 محرم 1427 الموافق ل 20 فبراير 2006 بأبوابه الستة ومواده 73 كالآتي:

الباب الأول: أحكام عامة:

تم تحديد الأهداف المتوخاة من وضع هذا القانون كما تم تبيان المصطلحات المستعملة فيه التي تطابقت في مجملها مع إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.[1]

الباب الثاني: التدابير الوقائية:

تم فيه النص على جملة من القواعدالتي يتعين على الإدارة العمومية ومستخدميها مراعاتها لضمان النزاهة والشفافية في تسيير الشؤون العامة في العلاقات التي تربط الهيئات العمومية بالمواطن ولم تقتصر هذه القواعد على القطاع العام وممثلي الدولة بل تعددت إلى القطاع الخاص، ويمكن تلخيص مضمونه فيما يلي:

- التوظيف .
- التصريح بالممتلكات .
- في مجال الصفقات العمومية.
- ماهية المجتمع المدني .
- وضع أنظمة رقابية داخلية للمؤسسات العمومية.

[1]- المادتان (1) و(2) من القانون المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.

الباب الثالث: الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد:

تم التنصيص على انشاء هيئة متخصصة تتولى تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وتم تمييز هذه الهيئة ببعض الصلاحيات في مجال الوقاية من خلال دورها التوجيهي والتحسيسي أو في مجال محاربة الفساد من خلال استغلال المعلومات التي قد تؤدي إلى كشف الجرائم وإيقاف مرتكبيها ولهذا تم النص على القنوات التي تمدها بالمعلومات والوثائق المفيدة وكذا علاقاتها بالسلطة القضائية أما فيما يخص تنظيم هذه الهيئة وكيفية سيرها فقد تمت إحالة المتعلق بالمكونات المؤسساتية الحكومية لمكافحة الفساد بالجزائر.

الباب الرابع: التجريم والعقاب:

تم التعرض فيه كما يلي:

التجريم: إذا كان الأسلوب الوقائي دورا مهما في الحد من ظاهرة انتشار الفساد في المجتمع لأسلوب الردع والجزر دورا أهم، كونه الوسيلة المثلى والفعالة لمعاقبة من يستغل سلطة وظيفته في الحصول على كاسب خاصة غير مشروعة وقد تضمن هذا القانون بالتجريم للأفعال التالية: رشوة الموظفيين العموميين وكذلك الرشوة في القطاع الخاص، إختلاس الممتلكات من قبل موظف عمومي واستعمالها على وجه غير مشروع، استغلال النفوذ، تعارض المصالح أخذ فوائد بصفة غير قانونية، عدم التصريح أو التصريح الكاذب بالممتلكات تبييض العائدات الإجرامية، التمويل الخفي للأحزاب السياسية فالمشرع أحاط بموجب هذا القانون بموضوع الفساد بصورة المختلفة

كما عمل على تكييف التشريع الوطني مع اتفاقية الأم المتحدة لمكافحة الفساد بإدراج بعض الجرائم لم يسبق وأن عرفها التشريع الوطني سابقة الذكر أعلاه.[1]

العقاب: وبمجرد مقارنة بسيطة بين المواد الملغاة من قانون العقوبات والمواد المقابلة لها في هذا القانون يتبادر إلى الذهن أن المشرع عمد إلى تجنيح جميع النصوص عليها في هذا الباب، وذلك حتى بالنسبة للجرائم التي كانت تحمل وصف جنائيا قبل الإلغاء لكنه قام بالمقابل على النص على تشديد جميع الجنح بموجب المواد الجديدة تصل في بعض الأحيان إلى عشرين سنة بالنسبة لعقوبة الحبس وإلى 2.000.000 دج بالنسبة لعقوبة الغرامة.

[1]- المادة 25 إلى 47 من القانون المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.

الباب الخامس: التعاون الدولي:

لقد تضمن هذا القانون أحكاما جسد بموجبها المبادئ المنصوص عليها في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد واسترداد الموجودات عن طريق تفعيل مختلف آنيات التعاون القضائي ولا سيما التعاون الدولي بهدف مصادرة عائدات الجريمة.

- **اختصاص المحاكم الوطنية في الدعاوي المرفوعة من قبل الدول الأعضاء:**

في إطار مبدأ المعاملة بالمثل نصت المادة 62 من نفس القانون على أن الاختصاص يؤول إلى الجهات القضائية الجزائرية للفصل في الدعاوي المدينة المرفوعة من طرف الدول الأعضاء في الاتفاقية من أجل الاعتراف بحق ملكيتها للممتلكات المتحصل عليها من أعمال الفساد كما يمكن للجهات القضائية تاني تنظر في الدعاوي المرفوعة طبقا للفقرة الأولى من المادة أن تلزم الأشخاص المحكوم عليهم بسبب الفساد بدفع تعويض مدني للدولة عن الضرر الذي لحقها.[1]

الباب السادس: أحكام ختامية:

تم فيه إدراج أحكام انتقالية تأخذ بعين الاعتبار الآثار التي انجزت عن إلغاء بعض أحكام قانون العقوبات أو إدراج الأحكام الجديدة المستمدة من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في ظل النظام القانوني الداخلي حتى يسود انسجام بين النصوص التشريعية والأحكام التنظيمية.[2]

ثانيا: الأمر المتضمن القانون الأساس للوظيفة العمومية:

(الأمر رقم 06- 03 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 15 بتاريخ 15 يوليو 2006): لاسيما في مواده 40-41-42-43 ..... إلى غاية 54. تحث هذا القانون الموظف العمومي على الالتزام بالقوانين وعدم تسخير الوظيفة أو التجهيزات التابعة للمؤسسة العمومية، كما يمنعه من إشتراط أو إستلام هدايا أو هبات أو أية امتيازات مقابل تأدية خدمة في إطار مهامه.

ثالثا: الأمر المتضمن قانون العقوبات: (الأمر رقم 66- 156)المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق ل 8 يونيو1966 والمعدل والمتمم لا سيما بالقانون رقم 04- 15 المؤرخ في 10 نوفمبر 2004 وبالقانون رقم 06-23 المؤرخ في 20 ديسمبر 2006) وذلك في مواده 57-119مكرر 120-130-

[1]- المادة (62) من القانون المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.
[2]- المواد من 71 إلى 73 من القانون المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.

134-133-132 ومضمونها تحديد تجريم عدد من الممارسات المندرجة ضمن الفساد كالاختلاس والرشوة إضافة إلى العقوبات التي تسلط على مرتكبيها.[1]

ونظرا لكثرة التشريعات المتعلقة بمكافحة الفساد فقد تم ذكر القوانين التي لها علاقة بموضوع البحث فقط.

ثانيا: المكونات المؤسساتية الحكومية لمكافحة الفساد الإداري:وهي الهيئات التي أنشأتها الحكومة الجزائرية أو تعتبر طرفافيها.

1-الهيئةالوطنية للوقاية من الفساد ومحاكمته:

تعتبر الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته التي تم تنصيبها يوم 3 جانفي 2011 (تحت إشراف إبراهيم بوزبوجن وهو قاض سابق وله تجربة في العمل الحكومي من خلال توليه مهام في رئاسة الحكومة، مدير ديوان رئيس الحكومة السابق على بن فليس، وعضوية كل من عبد الكريم غريب سفير الجزائر السابق بمالي ورئيس والودادية الجزائرية بأوروبا، وصبرينة تمكيت زوجة بوقادوم إطار سابق بوزارة الخارجية، وعبد القادر بن يوسف نائب عام للمحكمة العليا وعبد الكريم بالي الذي اشتغل رئيس قسم الدراسات في المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية حتى نوفمبر 2009)، المؤسسة الحكومية الوحيدة في الجزائر المختصة في قضايا الفساد ومحاربته وقد تم انتشاؤها بموجب قانون الوقاية من الفساد ومكافحته والذي جاء ضمن المادة 17 من هذا القانون على أنه تنشأ هيئة وطنية مكلفة بالوقاية من الفساد ومكافحة قصد تنفيذ الإستراتيجية الوطنية في مجال مكافحته الفساد.

الهيئة سلطة إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي.[2]

مهام الهيئة : حسب المادة 20 من هذا القانون تتمتع هذه الهيئة بصلاحيات واسعة في مجال مواجهة ومكافحة ظاهرة الفساد وهي:

- إقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد تجسد مبادئ دولة القانون وتعكس النزاهة والشفافية والمسؤولية في تسيير الشؤون والأموال العامة.
- تقديم توجيهات تخص الوقاية من الفساد لكل شخص أو هيئة عمومية أو خاصة واقتراح تدابير خاصة منها ذات الطابع التشريعي والتنظيمي للوقاية من الفساد وكذا التعاون مع القطاعات المعنية العمومية وخاصة في إعداد قواعد المهنة.

---

[1]- موسى بودهان، النظام القانوني لمكافحة الفساد في الجزائر(الجزائر: المؤسسة الوطنية للإتصال والنشر والإشهار، 2009)، ص178..

[2]- أمينة برحيحي،المرجع السابق، ص ،ص -48 ،49.

- إعداد برامج تسمح بتوعية وتحسيس المواطنين بالآثار الضارة الناجمة عن الفساد.
- جمع ومركزة واستغلال جميع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منها لا سيما البحث في التشريع والتنظيم والإجراءات والممارسات الإدارية. لأجل تقديم توصيات لإزالتها.
- التقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات الإدارية الرامية إلى الوقاية من الفساد ومكافحة والنظر في مدى فعاليته.
- الاستعانة بالنيابة العامة لجمع الأدلة والتحري في الوقائع ذات العلاقة بالفساد.
- السهر على تعزيز التنسيق ما بين القطاعات وعلى التعاون مع هيئات مكافحة الفساد على الصعيدين الوطني والدولي.

ومن خلال التمعن في صلاحيات هذه الهيئة يمكن القول أنها تضطلع بمهمة ذات شقين الأولى وقائية محضة وذلك من خلال التوجيهات والتعليمات والثانية ردعية من خلال استغلال المعلومات والتحري بشأنها وتوظيفها لكشف هذه الجرائم وإيقاف مرتكبيها.[1]

تقوم هذه الهيئة برفع تقرير سنوي إلى السيد رئيس الجمهورية يتضمن تقييما للنشاطات ذات الصلة بالوقاية من الفساد ومكافحته وكذا النقائص المعاينة والتوصيات المقترحة عند الإقتضاء.

لكن ما يلاحظ على الهيئة من خلال قانون الوقاية من الفساد ومكافحته وكذا القانون المتضمن إنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد تغليب الطابع الإستشاري والتحسيسي على مهامها فهي هيئة وقاية وليس مكافحة يظهر ذلك من خلال المهام الموكلة إليها من إصدار التقارير وإبداء الأراء واقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد، كما أن هذه القوانين لم تنص على اشهار ونشر التقارير المرفوعة لرئيس الجمهورية سواء في الجريدة الرسمية أو على موقعها في شبكة الأنترنت مما يضفي نوع من الغموض وعدم الشفافية على سياسة مكافحة الفساد في الجزائر.[2]

بموجب التعليمة رقم 03 الصادرة عام 2009 تم حصر دور الهيئة في تطبيق سياسة وقائية عل المستوى الوطني والتعاون الدولي، وتعزيز سعي الدولة لاستحداث ديوان مركزي لقمع الفساد بصفته أداة عملية تتضافر في إطاره الجهود للتصدي لأعمال الفساد الإجرامية وردعها.[3]

---

[1]- المادة 20 من قانون الوقاية من الفساد ومكافحته.

[2]-فازية مجبور، إصلاح الدولة ومكافحة الفساد في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص التنظيم والسياسات العامة،قسم العلوم السياسية، تيزي وزو: جامعة مولود معمري، 2015، ص، ص -126، 127.

[3]- الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية، رئيس الجمهورية، التعليمة 03، المتعلقة بتفعيل مكافحة الفساد الصادرة 13/ 2009/12.

2 -**الديوان المركزي لقمع الفساد:** استحدث بموجب التعليمة رقم 03 المتعلقة بتفعيل مكافحة الفساد والتي نصت على إنشاء ديوان مركزي لقمع الفساد والتي نصت على انشاء ديوان مركزي لقمع الفساد كآلية فعالية لمكافحة الفساد، وقد أكد عليه الباب الثالث مكرر من القانون 10 /05 المعدل والمتمم لقانون 06/ 01، لكن دون التفصيل في تشكيلته وإتمام ذلك بموجب مرسوم رئاسي رقم 11/ 426 المحدد تشكيلة الديوان المركزي لقمع الفساد وتنظيمه، نجد أن نص المادة 2 منه بصريح العبارة "الديوان مصلحة مركزية عملياته للشرطة القضائية تتعلق بالبحث عن الجرائم ومعاينتها في اطار مكافحة الفساد.[1]

إن إنشاء الديوان أتى لتدعيم الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد، فإذا تمثلت مهام هذه الأخيرة في تطبيق سياسة وقائية والتعاون الدولي في مجال مكافحة الفساد، فإن مهام الديوان تنحصر في البحث والتحري عن جرائم الفساد، فهو جهاز قمعي ردعي، وبذلك هما جهازين مكملين لبعضهما البعض. هذا ما أكده وزير العدل في شرحه لأسباب تبني مرسوم 10/ 05، فالهيئة مكلفة بالوقاية من الفساد قصد تنفيذ الإستراتيجية الوطنية في مجال مكافحة الفساد وتقتصر مهمة الديوان في البحث والتحري عن جرائم الفساد.[2]

تشكيلة الديوان:

صدر المرسوم الرئاسي رقم 11/ 426 المؤرخ في 08/ 12/ 2011 الذي تحدد تشكيلة الديوان وتنظيمه كما يلي:

إن الديوان المركزي لقمع الفساد هو عبارة عن جهاز وطني لقمع الفساد على المستوى الوطني المحلي أما بالنسبة لتشكيله فقد نصت عليها المادة 06 من المرسوم الرئاسي 11/ 426 وهي كما يلي:

- ضباط وأعوان الشرطة القضائية التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية
- أعوان عموميين ذوي كفاءات أكيدة في مجال مكافحة الفساد زيادة عن ذلك مستخدمون للدعم الإداري والتقني.

يسير الديوان مدير عام يعين بمرسوم رئاسي ويساعده خمسة مديري دراسات ومن بين مهامه:

- جمع الأدلة والقيام بتحقيقات في واقع الفساد.

[1]- أمينة برحيحي، المرجع السابق ، ص، ص-58، 68.
[2]- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مجلس الأمة، تقرير صادر عن لجنة الشؤون القانونية، الإدارية وحقوق الإنسان، حول المرسوم الرئاسي رقم 10/ 05 أكتوبر 2010، ص7.

- تطير التعاون مع هيئات مكافحة الفساد.[1]

2- **الجمعية الدولية للسلطات الوطنية المعينة بمكافحة الفساد:** وهي منظمة دولية تهدف إلى ضمان التنفيذ الفعال لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد تم تأسيسها في بكين خلال الإجتماع المنعقد بها في الفترة الممتدة بين 22 أكتوبرإلى 26 أكتوبر 2006، والذي حضره ممثلون عن 160 دولة بما فيها الجزائر (ممثلة بوزيد العدل الطيب بلغيز) التي تعتبر عضوا مؤسسا.[2]

المطلب الثاني : الإصلاح الإداري.

إن الإصلاح الإداري هو المجهودات المصممة خصيصا لتحقيق تغيرات أساسية في نظام الإدارة العامة من خلال عمليات إصلاح شاملة أو على الأقل من خلال الإجراءات لتحسين عنصر واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية كهياكل الإدارية والأفراد والإجراءات لتحسين عنصر واحد أو أكثر من مكونات الرئيسية كهياكل الإدارية والأفراد والإجراءات .

- كما يعتبر تلك الجهود الموجهة لتشخيص وعلاج المشكلات والحد من الفساد ومعالجة القصور وسد النقص وإجراء التعديلات في الهياكل التنظيمية وتبسيط الاجراءات لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية بهدف التغلب على المشكلات.[3]

- لما عرفها حسن أسير الطيب بأنها:" جهد سياسي وإداري واقتصادي واجتماعي وثقافي هادف لإحداث تغيرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقا لتنمية القدرات وإمكانات الجهاز الإداري بما يؤمن به درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه".

- كما تعتبر تلك الجهود الإدارية الجهود الإدارية المبذولة التي يتم تصميمها خصيصا لإحداث تغيرات أساسية في كل هيكل الجهاز البيروقراطي والإجراءات المتبقية فيها، وفي اتجاهات وسلوكيات العاملين والإداريين المعنيين، وتهدف تحسين الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف التنمية الوطنية.[4]

- كما يمكن اعتبار من أهم الاصلاحات التي قامت بها الجزائر هو اصلاح الإدارة المحلية لبلدية والولاية والتي سنتطرق إليها كما يلي:

[1]- أمينة برحيحي، المرجع السابق، ص، ص- 68، 73.

[2]- موسى بودهان، المرجع السابق، ص 130.

[3]-عبد الفتاح محمد على الفرجاتي، مذكرة بعنوان واقع إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني " دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة"، لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال،2008، ص،ص- 13،14.

[4]- د-عبد الرحمان أحمد الهيجان، إستراتيجيات ومهارات مكافحة الفساد الإداري، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب،ص239.

1) البلدية:

- لقد مرت البلدية في الجزائر بعدة مراحل للإصلاح وذلك من خلال القوانين التي أرخها المشرع الجزائري والمتمثلة في :

1- مرحلة قانون البلدية لسنة 1967: مادة"1" عرفها بأنها :"الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية" وهنا يعكس الوظائف الكثيرة للبلدية ومهامها المتنوعة".

2- مرحلة قانون البلدية لسنة 1990: عرفها المشرع "البلدية بموجب المادة الأولى من القانون 90-08 في 17 أفريل 1990 المتعلق بالبلدية "هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي".

3- مرحلة قانون البلدية لسنة 2011: عرفها من خلال المادة الأولى: "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة" وعليه نسجل تماثلا كبيرا في تعريف البلدية في قانون 1990 والقانون الجديد.

- وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.
- ففي المرحلة الأولى كان القانون متأثر بالنظام الفرنسي خاصة في الاختصاص للبلديات بعدها أصلح بقانون 1990 حيث تميزت، البلدية بخضوعها لمبادئ وأحكام جديدة كإلغاء نظام الحزب الواحد الذي جاء في المرحلة الأولى واعتماد التعددية الحزبية أما القانون 2011 للبلدية فأقر بأن البلدية تملك قانونا إسم ومقر رئيسي وتجوز تغيير اسمها ومقرها بموجب مرسوم رئاسي، كذلك تضمن مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية كما زاد في تنوع الإختصاصات بالبلدية.[1]
- وتتضمن عملية الإصلاح مايلي:
- اكتشاف الحاجة إلى عملية الإصلاح الإداري.
- وضع الإستراتيجية الملائمة للإصلاح الإداري.
- تحديد الجهاز المسئول عن الإصلاح الإداري.
- تعيين وسائل لتنفيذ عملية الإصلاح الإداري.[2]

➢ من خلال ما سبق ذكره عن الإصلاح الإداري فالجزائر اعتبرته كأهم طريقة لمكافحة الفساد الإداري ومن أهم معالم وسياسات وإستراتيجيات الإصلاح الإداري واستراتيجيات في الجزائر ما يلي:

1) استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية: تهدف جهود الإصلاح الإداري وفق هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الكفاءة في عمل الأجهزة الحكومية وتقليل النفقات التي تتكبدها أثناء تقديم

---

[1]- د عمار بوضياف، المرجع السابق،ص،ص 106،111.

[2]-رضا هاشم حمدي، الإصلاح الإداري Administrative reforme ،ط1، (الاردن: عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2011)، ص، ص- 28، 30.

الخدمات والسلع المختلفة وإلى زيادة القدرة على تحصيل ما يستحق للأجهزة الإدارية من أموال على قطاع المخدومين بشكل كفؤ يضمن عدم التفريط بحقوق الدولة.

2) إستراتيجية الإصلاح من خلال إنشاء أجهزة التفتيش والرقابة واعتماد الشفافية والوضوح:

- فمن جهة التفتيش والرقابة فهي ترتكز على التقليل من نفقات الأجهزة الإدارية من خلال زيادة الرقابة على الصرف عن طريق إنشاء الأجهزة الرقابية المختلفة للحد من الهدر والإسراف والحيلولة دون استغلال الوظيفة العامة للأغراض الخاصة.

- أما من جهة أخرى فتؤكد إستراتيجية الشفافية والوضوح على اهمية التأكد من أن ممارسات العاملين في الأجهزة الإدارية تتفق مع الأعراف المهنية، ومع معايير السلوك العام من خلال إتاحة المجال والفرص الجمهور ووسائل الإعدام وجماعات المصالح المختلفة للإطلاع على سير العمل في الأجهزة المختلفة والحصول على المعلومات التي يرغبون بالإطلاع عليها.[1]

3) <u>استراتيجيات إصلاح الإدارة والجماعات المحلية:</u>

- يمكن تقسيمها حسب الدكتور ناجي عبد النور إلى أربع أقترا بات هي:

أ) **<u>اقتراب الإصلاح التشريعي</u>**: من خلال:

- إدخال تعديلات دستورية في مجال الإدارة المحلية بحيث تخصص فصل في الدستور خاص بالسلطات المحلية تمنح المزيد من السلطات والصلاحيات للجماعات المحلية.
- تعديل قانوني البلدية والولاية بما تتماشى والمتغيرات المحلية وتفعيل النصوص القانونية.
- ضمان استقلالية المجالس البلدية، وتحديد الاختصاصات والحد من تدخل الجهات المركزية .

ب) اقتراب الاصلاح الإداري:

- احترام مبدأ الفصل بين السلطات على المستوى البلدي، وبين الإدارة والمجالس المنتخبة
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في الإدارة المحلية.
- إعادة تنظيم الهياكل والمصالح البلدية والدائرة والولاية وترقية المؤسسة المحلية الى مستوى المؤسسة العصرية القادرة على تقديم الخدمات بسرعة وكفاءة "الإدارة الإلكترونية"

<u>ج) اقتراب الإصلاح السياسي:</u>وذلك من خلال :

- تعزيز المشاركة السياسية المحلية من خلال تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين (المحليين) المحليين كأفراد والجماعات من أجل المساهمة في عمليات صنع القرار.

- تفعيل دور الأحزاب حتى تقوم بدورها في التعبية والتنشئة وتقديم برامج وسياسات المحلية.

---

[1]- أمنية شرفي في وفاء أقالو، <u>دور الحكومة في تحسين الإدارة المحلية</u>، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد (ل-م-د)، جامعة 08ماي 1945-قالمة- كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، السنة الجامعية 2013، ص، ص- 90، 91.

- تعبئة الأفراد والجماعات المحلية في حقل التنمية المحلية وخلق الوعي البلدي وذلك بحث المواطنيين على المشاركة والتعريف بمشاكل البلدية.

د) اقتراب الإصلاح المالي:

- حل إشكالية التمويل والذي يعتبر الشرط الأساسي لنجاح البلديات في أداء أدوارها.

- إشراك القطاع الخاص في القيام ببعض المهام عن طريق الكراء والامتياز.

- تتميز ممتلكات البلديات "الأسواق الملاعب خدمات عامة لتوفير ومصادر جديدة للتمويل".[1]

- وقد اتبعت الحكومة الجزائرية العديد من الإصلاحات الإدارية التي من شأنها أن تطور وترقي من أداء الجهاز الإداري في الجزائر ويمكن إعطاء بعض منها فيما يلي:

أولا: تفعيل القوانين والتشريعات الخاصة بالإدارة المحلية:

حيث تعد عملية إصدار القوانين والتشريعات الرادعة لكل تصرف سلبي وفسادا إداري مدخل للحد من ميل الأفراد لإرتكاب الفساد.

كما تتضمن:

- إصلاح الإدارة المحلية بمنحها وسائل عمل كافية وذلك من خلال ضمان التمويل الأحسن للتجهيزات وتعزيز التضامن بين البلديات لإزالة الفوارق بين البلديات وتشجيع الاستثمارات المحلية.
- اعتماد مبدأ الشفافية والرقابة باستمرار: حيث تعتبر الرقابة والشفافية من الآليات الرئيسية في نجاح السياسات الإصلاحية فبدونها لا يمكن الحد من مظاهر الفساد في الإدارة الجزائرية والتي تتطلب ضرورة عصرنتها وزيادة فعالية عصرتها وزيادة فعالية أدائها فالرقابة لابد أن تستهدف أولا الأفراد لرسالتهم، فتكشف أخطاءهم وتصحح مسارهم وتوجههم إلى الطريق السوي.
- تقريب الإدارة من المواطن ومشاركته في صنع القرار المحلي لتسهيل اتصال المواطن بالإدارة المحلية أيضا لابد من تبسيط الإجراءات الإدارية والتقليل من الأوراق المعتمدة التي تعتبر المشكل الأساسي للمواطنين.

---

[1]-أمينة شرفي، وفاء أفالو، المرجع السابق، ص، ص- 92، 93.

- **ثانيا: الأساليب الحديثة لإصلاح الإدارة المحلية:**

1/ إدارة الجودة الشاملة: تعرف بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والموظفين يهدف تحسين الجودة ويؤدي تطبيقها إلى تقليل العمليات الإدارية وتقليل الشكاوي العملاء.

2/ إعادة الهندسة: أي التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة حديثة ومختلفة.

3/الإدارة الالكترونية: تحويل العمال الإداري من يدوي إلى إلكتروني لتسهيل وتبسيط الإجراءات الإدارية.[1]

2- الولاية:

1) **مرحلة قانون الولاية الولاية لسنة 1969:** عرفت المادة الأولى من الأمر 69- 38 المؤرخ في مايو 1969 المتضمن قانون الولاية. الولاية بأنها "جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي. ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وهي تكون أيضا منطقة إدارية للدولة" هذا التعريف يعكس الوظائف الكثيرة للولاية ومهامها المتنوعة.

2) **مرحلة قانون لسنة 1990:** عرف المشرع الولاية بموجب المادة الأولى من القانون رقم 90-09 المؤرخ في 07 أفريل 1990 المتعلق بقانون الولاية "هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة تنشأ الولاية بقانون".

3) **مرحلة قانون الولاية لسنة2012:** عرف المشرع الولاية من خلال المادة الأولى "الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة".

- وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.
- بعدما كانت الولاية عبارة عن بنية إدارية فرنسية سنة 1969.
- حيث وجدت هناك عوامل عديدة دفعت السلطة إلى الإسراع في الإصلاح نظام الولاية بإصدار قانون لها.
- صدور قانون البلدية 1967 مما فرض على المشرع إتمام المهمة بإصدار قانون الولاية ليكتمل به النظام القانوني للإدارة المحلية في الجزائر.

[1]- أمينة شرقي، وفاء أفالو، المرجع السابق، ص-ص 94-101.

- إن الفراغ الذي عاشته الولاية من حيث المنظومة االقانونية رغم صدور نصوص بين الفترة والأخرى فرض على المشرع أن يعجل بالإصلاح.
- إن فكرة الدولة المستقلة فرضت مسألة الانفصال قانونيا عن فرنسا بعد أن ثبت وتعزز الانفصال السياسي، فصدور قانون الولاية تمثل مظهرا من مظاهر الاستغلال القانوني.
- ولقد صدر ميثاق للولاية تضمن إصلاحات تمثلت في التنظيم الإداري للولاية والمبادئ الأساسية للنظام الإداري الجديد وأهداف هذا النظام.
- كما قدم هذا الميثاق تعريف الولاية وبين هياكل التسيير. من خلال مراحلها الثلاث وهي:
- **مرحلة قانون الولاية لسنة 1990:** صدر القانون الثاني للولاية بموجب القانون 90- 09 بتاريخ 07 أفريل 1990 في الجريدة الرسمية رقم 15 لسنة 1990 حيث حصر الهيئات المسيرة على مستوى الولاية في المجلس الشعبي الولائي والوالي.
- **مرحلة قانون الولاية لسنة2012:** بين ان الولاية جماعة اقليمية للدولة بما يؤكد الإرتباط العضوي بين الولاية والدولة.[1]

كما جاء بعناوين جديدة من ذلك الإسم، المقر الرئيسي،" كما تضمن توحيد الأنظمة الداخلية عبر الوطن للهيئات المنتجة وغيرها من التعديلات.[2]

- خطاب رئيس الجمهورية بتاريخ 15 أبريل 2011 ودواعي الإصلاح.
- فقد اعترف الرئيس بأن الإدارة الجزائرية لازالت تعاني من ظاهرة البيروقراطية والتلاعب بالأموال العمومية.
- وقد قام الرئيس بتنصيب لجنة الإصلاح هياكل الدولة يوم 25 نوفمبر 2000 وقد ضمت اللجنة كبار مسؤولي الدولة ومسؤولي المؤسسات الدستورية والإدارية وضمت كذلك جامعيين وحقوقيين ومنتخبين.[3]

المطلب الثالث: الرقابة الإدارية.

بما أن الرقابة هي النشاط الذي يقوم بالإدارة أو هيئات أخرى لمتابعة العاملين في القيام بمهام التأكد من أن العمال التي مطابقة للمعدلات الموضوعة لإمكان تنفيذ الأهداف المقررة في الخطة العامة

---

[1]- د -عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، ط1(الجزائر: جسور للنشر والتوزيع،2012) ،ص، ص- 115، 124.
[2]-د -عمار بوضياف،المرجع السابق، ص142.
[3]- د- عمار بوضياف، المرجع نفسه، ص، ص- 125، 126.

الدولة بدرجة عالية من الكفاية في حدود القوانين واللوائح والتعليمات، لإمكان اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الانحراف سواء بالإصلاح أو بتوقيع الجزاء المناسب.[1]

حيث أن أهميتها تكمن في معرفة الأخطاء أو الانحرافات وتصحيحها من خلال المعايير المستخدمة التي وضعت بناءا على تحديد الأهداف.[2]

- كما تغني ولا رقابة بقياس وتصحيح أداء المسئولين لغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعية قد تم تحقيقها فهي وظيفة
- تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له.[3]
- فهي تعتبر واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة التي تتكون منها العملية الإدارية.[4]
- فهي تعتبر أهم وسيلة تهدف أساسا إلى ضمان سير وأداء الوظيفة العامة شفافية ونزاهة بعيدا عن الانحراف والفساد الإداري وهي تقوم أساسا على وضع الأساليب والإجراءات التي من نشأتها أن تعمل على ضبط العمل الإداري وكشف الانحرافات الإدارية ومعالجتها وهي تعتبر من أهم الطرق التي تؤدي إلى القضاء على الفساد الإداري.
- حيث أن المحافظة على المجتمع وعلى البيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والاجتماعية والإدارية تتطلب ضرورة الاهتمام بالرقابة الإدارية لأنها الوسيلة الأكثر فعالية في محاربة الفساد والانحرافات الإدارية الخاطئة وسوف تتناول تصنيفات الرقابة المختلفة التي يتوجب عملها بشكل موحد حتى تستطيع أن تحد من آثار الفساد الإداري في المجتمع وهي كالآتي:

أ)**<u>الرقابة المستمرة والموجهة:</u>** تتضمن هذه المرحلة أن عمليات وطرق تنفيذ الأعمال تسير كما خطط لها خوفا من الانحرافات ولذلك يطلق على هذا النوع من الرقابة بالرقابة المانعة.

<u>ب) الرقابة المرحلية:</u> تسعى إلى إحداث الرقابة على كل مرحلة من مراحل العمل ومحاولة قياس النتائج بعد انتماء كل مرحلة ومقارنة ذلك كما هو مرسوم أو مخطط له، وهذا النوع يشجع الإدارة على التخطيط ويساعد على التخفيف من الفساد الإداري لأنها رقابة تمارس في كل مرحلة من مراحل العمل.

<u>ج) الرقابة اللاحقة:</u> وهي ذات تأثير بسيط إلا أنها تمتع العاملين من التجاوزات وتساعد على كشف الأخطاء والتعرف على مسببات الأخطاء والانحرافات.

---

[1]- حسين عبد العال محمد، <u>الرقابة الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري</u> ، "دراسة تطبيقية مقارنة"،(مصر: الإسكندرية، دار اللنشر الفكر الجامعي، 2004) ص73.

[2]- د. توفيق صالح عبد الهادي، د. حسين أحمد الطراونة، <u>الرقابة الإدارية</u>،ط1، (الأردن: عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011) ص21.

[3]- زاهر عبد الرحيم عاطف، <u>الرقابة على الأعمال الإدارية</u>، (الأردن: عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2008) ص35.

[4]- عباس علي، <u>الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال</u>، ط1، (الأردن: عمان، إثراء للنشر والتوزيع ،2008)ص19.

إضافة إلى ذلك فإن كل أنواع الرقابة لها دور بارز في محاربة الفساد الإداري ومقاومته وجميعها تهدف إلى تحصين العمل من الانحرافات.[1]

- وقد اعتبرت الجزائر الرقابة الإدارية من أهم الإستراتيجيات التي تؤدي إلى القضاء على الفساد الإداري حيث عرفها الفقه الجزائري بأنها:"التأكد من الأهداف المحددة تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبوا إليه".[2]
- حيث تعد الرقابة أو أجهزة الرقابة التي أسس لها المشرع الجزائري صمام أمان ضد كل التجاوزات ومظاهر وأشكال الفساد التي تقع لأن ترك المرافق العمومية والإدارات العمومية والإدارات العمومية وكل ما يتعلق بالمصلحة العامة دون رقابة يؤدي إلى كارثة يصعب التغلب عليها ولا يمكن تجاهل دور أجهزة الرقابة في مكافحة الفساد باعتبارها آلية تعمل على قمع وكبح كل فعل بشكل فسادا وهذا ما يفسر لجوء الجزائر إلى جملة من الترتيبات والإجراءات التشريعية من أجل مكافحة هذه الظاهرة.[3]
- وسنبرز هنا آليات الرقابة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري والممتثلة فيما يلي:
- لقد صنف المشرع الجزائري الرقابة إلى ثلاثة أنواع هي:

1) **رقابة داخلية:** يمارسها السلطة الإدارية بنفسها على نفسها.

- حيث تمارس الرقابة الداخلية على الصفقات العمومية وفق النصوص التي تتضمن تنظيم مختلف المصالح المتعاقدة وقوانينها الأساسية وهذا دون المساس بالأحكام القانونية المطبقة على الرقابة الداخلية.
- ولقد خصص المشرع الجزائري المواد 120 إلى 125 من ق-ص-ع للرقابة الداخلية على الهيئات العمومية وقد أحدث لجنتين للقيام بهذه المهمة الرقابية هما: لجنة فتح الأظرفة ولجنة تقييم العروض.[4]

2) **رقابة خارجية:** تأتي خارج السلطة الإدارية أي تلك التي تفرض على الإدارة من خارجها وتهتم أساسا بقانونية النشاط الإداري.

- وقد خصص المشرع الجزائري القسم الثاني من الباب الخامس بأكمله لهيئات الرقابة الخارجية والمتمثلة في لجان الصفقات العمومية وبين تشكيلها واختصاصاتها وقواعد سيرها.[5]

3) **رقابة الوصاية:** تمارسها السلطات المركزية على الهيئات المحلية وتكمل هذه فيما يلي:

- رقابة على المعنيين ورقابة على المنتخبين.

---

[1]- د. موسى اللوزي، المرجع السابق، ص،ص- 132، 133.

[2]- سامي عليوي وآخرون، الرقابة الإدارية على مشروعية القرار الإداري، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس نظام جديد، جامعة 08 ماي 1945- قالمة- ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم علوم قانونية وإدارية، السنة الجامعية 2011/ 2012، ص 3.

[3]- أمينة برحيحي، الرقابة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر،مشروع مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، السنة الجامعية 2015/2014، ص،ص- 48، 49.

[4]-عبد العالي حاحة، الآليات القانونية لمكافحة الفساد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، السنة الجامعية 2013/2012، ص،ص- 517، 518.

[5]-عمار بوضياف، المرجع السابق، ص، ص- 283، 286.

I. **البلدية:** تمارس الرقابة الإدارية في الجزائرعلى البلدية كما يلي:

- رقابة على المعنيين ورقابة على المنتخبين.

أ) الرقابة على المعنيين:

- مبدئيا لا يطرح هذا النوع من الرقابة إشكالا على المستوى العملي فكل موظف أيا كانت درجة مسؤوليته وقطاع نشاطه خاضع للسلطة الرئاسة اتجاه الإدارة المستخدمة أو سلطة الوصاية. فالأمن العام مثلا عندما يتلقى مجموعة تعليمات من سلطة الوصاية أو أممن والي الولاية يلزم تنفيذها في حدود صلاحيته وما تخوله القانون من سلطة.

ب)الرقابة على المنتخبين: تخضع المنتخبين لأنواع من الرقابة كما تخضع أعمالهم وتخضع هيئتهم إلى هذه الرقابة وتتمثل صور الرقابة على المنتخبين فما يلي:

1/ الرقابة على الأشخاص: وتتخذ بشكل الإيقاف والإقصاء والإستقالة.

- **الإيقاف:** نصت المادة 43 من قانون البلدية لسنة 2011 "يوقف بقرار من الوالي كل منتخب تعرض لمتابعة قضائية بسبب خيانة أو جنحة لها صلة بالمال العام أو لأسباب مخلة بالشرف أو كان محل تدابير قضائية لا يمكنه من الاستمرار في ممارسة عهدته الانتخابية بصفة صحيحة إلى غاية صدور حكم نهائي من الجهة القضائية المختصة"

  - الإيقاف يكون من طرف الوالي ويبقى مستمر إلى غاية صدور حكم نهائي بالبراءة.

- **الإقصاء:** هو إسقاط كلي ونهائي للعضوية لأسباب حددها القانون ولا يكون إلا نتيجة فعل خطير يثبت الإقصاء بموجب قرار من الوالي.

- **الاستقالة التلقائية:** الذي يتغيب بدون غدر مقبول لأكثر من ثلاث دورات عادية خلال نفس السنة وقد وفر له المشرع ضمانة تتمثل في سماعه من قبل المجلس لتبرير غيابه.[1]

2/ الرقابة على الهيئة: وتشمل:

- **المصادقة الضمنية:** الأصل بالنسبة لمداولات المجلس الشعبي البلدي هو التنفيذ بقوة القانون بعد 21 يوما من تاريخ ايداعها لدى الولاية فيما عدا المداولات المتشتاة قانونيا وهذا ما قضت به قانون البلدية وخلال هذه المدة أي 21 يوما يمارس الوالي سلطته في الرقابة على الدولة.

- **المصادقة الصريحة:** لا تتخذ إلا بعد المصادقة عليها مداولات المجلس الشعبي البلدي التي تخص المسائل التالية إلا بعد مصادقة الوالي عليها، الميزانيات والحسابات، قبول الهيئات والوصايا الهيآت الوصايا الأجنحة اتفاقيات لتوأمة التنازل عن الأملاك العقارية البلدية.

---

[1]- عمار بوضياف، المرجع السابق، ص، ص- 283، 286.

- **البطلان المطلق والبطلان النسبي للوالي:** وفقا للمادتين 59 و60 من قانون البلدية سلطة إبطال المداولات إن كانت مستوية بأحدى عيوب البطلان المطلق أو النسبي.

3/ الرقابة على الهيئة: تكون بإنهاء حياة المجلس الشعبي البلدي إنهاءا قانونيا ويتمثل حله تجربة أعضائه من الصفة التي يحملونها عند الحالات التالية:

- غرق أحكام الدستور وإلغاء انتخابات جميع أعضاء المجلس البلدي وفي حالة الاستقالة الجماعية وغيرها من الحالات.[1]

II. الولاية:

- ابتداء ينبغي التذكير بان استقلال الولاية وتمتعها بالشخصية المعنوية لا تحول دون إبعادها عن مجال الرقابة سواء تعلق الأمر بفئة المعينين أو المنتخبين.

أ. الرقابة على المعينين: إن السلطة القائمة على بالتعيين هي من تعمل على ترقيته ونقله من مكان إلى آخر، ومن هنا فإن قوانين الوظيفة زودت الإدارة المستخدمة بجملة من الوسائل القانونية تستعملها بغرض إخضاع الموظف لرقابتها وإشرافها فالوالي كمسئول يخضع للسلطة الرئاسية لوزير الداخلية.

ب. الرقابة على المنتخبين: تطرح الرقابة على المنتخبين على المستوى العملي بعض الإشكالات ذلك أنه إذا كان من حيث الأصل يسهل الحكم في المعين ومراقبة والإشراف عليه، فإنه خلاف ذلك تصعب ممارسة الرقابة على المنتخبين لأن هؤلاء لا يعينون ولا تربطهم بأية جهة إدارية رابطة الخضوع والتبعية، غير أن ذلك لا يعني أن الفئة المنتخبة لا تخضع لأي ضرب من الرقابة بل تخضع لها بالكيفية والإجراءات التي حددها القانون وتتضمن الإقصاء والإيقاف بسبب الإدانة الجزائية والوزير الداخلية هو من يقوم بها والرقابة على الأعمال والمتمثلة في المداولات الباطلة تفوق القانون والمصادقة الضمنية والمصادقة الصريحة، والرقابة على الهيئة تتمثل في إمكانية حل المجلس الشعبي الولائي بالكيفية والإجراءات التي حددها القانون[2]

- إن الرقابة الإدارية التي سبق ودرسنا ما في رقابة خارجية وداخلية ووصائية كان لها دور كبير في الحد من الفساد الإداري إلا أنها بحاجة إلى آليات وأجهزة رقابية أخرى لتدعيمها ومن بين هذه الهيئات نجد مجلس المحاسبة والمفتشية العامة للمالية ويمكن التطرق إليها كما يلي:

---

[1]- د. عمار بوضياف، المرجع السابق، ص، ص- 286، 295.

[2]- د. عمار بوضياف المرجع السابق، ص، ص- 225، 243.

❖ **الأجهزة المختصة بالرقابة المالية في مكافحة الفساد:**

- هي رقابة تستهدف ضمان سلامة التصرفات المالية والكشف الكامل عن الانحرافات ومدى مطابقة التصرفات المالية مع القوانين والقواعد النافذة، وتتمثل هذه الأجهزة في المراقب المالي حيث يتولى عملية الرقابة السابقة على الصفقات التي يلتزم بها وتتمثل أهم مهامه في تنظيم مصلحة المراقبة المالية وإدارتها وتنشيطها وتنفيذ كل مهام الفحص والرقابة المتعلقة بجوانب تطبيق التشريع والتنظيم المعلقين بالمالية العمومية ومساعدة أية مهمة رقابية أو تقييم لمصلحة في إطار البرنامج المسطر من المديرية العامة للميزانية أما الجهاز الثاني فهو متمثل في المفتشية العامة للمالية بموجب مرسوم رقم 80-53 ثم إحداث هيئة المراقبة توضع تجب السلطة المباشرة لوزير المالية تسمى بالمفتشية العامة للمالية وتهدف هذه المفتشية إلى تدعيم الجهاز الرقابي وإكمال تقنيات الرقابة ومن بين أهم مهامها تجد رقابة المفتشية العامة للمالية على التسير المالي والمحاسب ومراقبة المفتشية للمالية على استعمال الموارد التي جمعتها الهيئات أو الجمعيات حيث تراقب الموارد التي جمعتها الهيئات أو الجمعيات حيث تراقب الموارد التي جمعتها الهيئات أو الجمعيات مهما كانت أنظمها القانونية كما تمكنها ممارسة رقابيتها على كل شخص أو معنوي آخر يستفيد من المساعدة المالية من الدولة أو جماعات محلية على وهيئة عمومية.

- الجهاز الثالث هو مجلس المحاسبة ودوره في مكافحة الفساد فقد ورد في القانون رقم 90- 32 أنه أصبح مجلس المحاسبة هيئة إدارية تقوم مهمة الرقابة الإدارية يساهم مجلس المحاسبة هيئة إدارية تقوم بمهمة الرقابة الإدارية يساهم مجلس المحاسبة في تعزيز الوقاية ومكافحة جميع أشكال الغش والممارسات غير القانونية وغير الشرعية ومنه فإن الرقابة التي يقوم ها مجلس للمحاسبة هي عبارة عن رقابة شاملة ومزدوجة ويعتبر عبارة عن مؤسسة تتمتع باختصاص مزدوج إداري وقضائي وهو يتمتع باستقلالية السير وتتمثل أهداف الرقابة التي تمارسها فيما يلي:

- ✓ تشجيع الاستعمال المنظم والصادر للموارد والوسائل المادية والأموال العمومية.[1]
- ✓ تعزيز الوقاية والمكافحة من جميع أشكال الغش والممارسات غير شرعية وغير القانونية.

وتتمثل صلاحيات مجلس المحاسبة الرقابية في المادة 20 من قانون مجلس المحاسبة فيما يلي:

❖ **رقابة التدقيق:** تستهدف المحافظة على الإيرادات التأكد من سلامة الأرقام والبيانات الواردة في الميزانية والحسابات الختامية للمؤسسات والرقابة على النفقات.

❖ **رقابة نوعية التسيير:** رقابة على الأداء بهدف المساهمة في تطوير الأداء لزيادة فعاليته.

❖ **رقابة الانضمام في مجال تسيير الميزانية المالية:** التأكد من مدى تطبيق القوانين والتنظيمات المعمول بها خاصة على الإيرادات والرقابة على عمليات الإنفاق.

---

[1]- أمينة برحيحي، المرجع السابق، ص، ص- 74، 79.

- **مراجعة حسابات العموميين.[1]**

بالرغم من المحاولات التي قامت بها الجزائر لتدعيم الرقابة الإدارية وتطويرها تهدف حماية الدولة من الفساد في الجهاز الإداري " التسيب والتلاعب " إلا أنها مازالت رقابة تقليدية، ولا شك أن ذلك يرجع للعديد من الأسباب من أهمها:

- اقتصار مهمتها ونشاطها على مجرد كشف الأخطاء دون الوقوف على مسبباتها بغية المساهمة في وضع الحلول التي تكفل علاجها وتصويبها.
- وواقع الرقابة الإدارية في الجزائر ثبت أن هؤلاء الذين يعملون امانة ويقومون بالتبليغ عن مظاهر الفساد الإداري عادة ما يواجهون مخاطر وتهديدات أو ضغوط من الرؤساء والقيادات الإدارية لتشغيل على تفهم أو وقف تقدمهم الوظيفي وأشكال أخرى من الانتقام التنظيمي.
- وبهذا يمكن القول أن الرقابة الإدارية في الجزائر لم تحقق الأهداف المرجوة منها، وما انتشار الفساد في الجهاز الإداري بهذا الشكل إلا دليل على ذلك.[2]
- لذا يجب على الجزائر تفعيل دور الأجهزة الرقابية وإعطائها الصلاحيات الواسعة للقيام بدورها على أكمل وجه، هذا من خلال الجمع بين كل تدابير ووسائل الوقاية والملاحظة وإجراءات الردع والقمع.[3]

مما سبق يمكن القول بأن كل من الإصلاح الإداري والرقابة الإدارية والآليات التشريعية والتنظيمية والدولية كان لها دور فعال في القضاء على الفساد إلا ان واقع هذه الإستراتيجيات في الجزائر لم تحقق الأهداف المرجوة، وما دليل ذلك إنتشار الفساد داخل الجهاز الإداري في الجزائر.

[1]- عبد العالي حاحة، المرجع السابق،ص، ص-543، 545.
[2]-منيرة بن حمام، المرجع السابق، ص، ص- 109،111 .
[3]-عبد العالي حاحة، المرجع السابق،ص، ص- 543، 545.

المبحث الثالث: طرق مكافحة الفساد الإداري.

لقد إعتمدنا في هذا المبحث على طرق مكافحة الفساد الإداري و المتمثلة في التطوير الإداري و الحكم الراشد و التسيير العمومي الجديد ، بإعتبارها طرق لها دور فعال في القضاء على الفساد الإداري و التي تم ذكرها كما يلي :

المطلب الأول : التطوير الإداري.

المطلب الثاني : الحكم الراشد كآلية لمكافحة الفساد الإداري.

المطلب الثالث: التسيير العمومي الجديد.

المطلب الأول:التطوير الإداري.

يعرف التطوير الإداري على أنه" التحسين في الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكلي، ويتضمن بعد اسكونيا وغالبا ما يركز اهتمامه على البعد التقني والفني في الجهاز الإداري.

-كما عرف بأنه " تحسين فعالية وكفاءة المنظمة أو الاثنين معا" وعرف بأنه" التدخل المخطط لإحداث التحول الإداري وللخروج من الواقع القائم".

- Specially designed efforts to induce fundamental changes in public administrativesystem through improvement of one or more it's key element such as administrative structures, personnel, and pros-esses

- و التطوير الاداري يعتبر تعبير موجة للسمات الرئيسية للنظام الاداري و يؤكد هذا التعريف على وجود تناغم متصل ما بين التحسينات الادارية و التطويرات الإدارية فان الحدود الفاصلة بينهما تعتمد على مفهوم الفرد، السمات الرئيسية للنظام الاداري.[1]

و تتمثل اهداف التطوير الاداري في ما يلي:

- خلق عملية مستديمة و اتجاه متعاظم للتجديد و التطوير لدى العاملين بالشكل الذي يتيح فرص التغيير لدى المنضمات بسرعة كافية و لا يكون تصرفها كردود فعل و استجابة للظروف المفروضة من بيئة العمل
- خلق مناخ ملائم داخل المنظمات لمعالجة المشاكل ووضع الحلول لها بعيدا عن الاتجاهات الفردية في مواجهة المشاكل.
- العمل على رفع مستوى الفهم العام و التفكير الاداري لدى العاملين و على كل المستويات و جميع فروع العمل
- تطوير و تنمية مهارات و قدرات العاملين الادارية بالشكل الذي يهيئ فرص اوسع و اكبر لتحسين و رفع مستويات الاداء.
- تهيئة العقول الادارية التي تملك المعرفة العلمية و الخبرة الواسعة و القدرة الكافية لمواجهة احتياجات التطور المستقبلي و الناتجة عن تطوير المجتمع و نمو التكنولوجية .[2]
- العمل على التأثير في سلوكيات العاملين بالشكل الذي يؤمن الوصول الى اهداف المنظمات الادارية او اهداف التنمية الشاملة.

[1]- فيصل بن معيض آل سمير، استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، ط1، (الأردن: عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2014)، ص، ص- 77، 81.

[2]- عدنان ماشي والي، التطوير الإداري" المهام والواجبات"، 2009، ص 21.

- بث توازع الرضى عن العمل و خلق الرغبة في التغيير و الثقة بالسياسات العمل و الاجراءات المتعلقة بالعاملين.
- خلق مناخ ملائم من الثقة المتبادلة بين العاملين و الادارات عن طريق تطبيق اجراءات العمل تحقق العدالة في منح الحوافز و تحقق فرص متكافئة لتسلم المسؤوليات الاعلى. [1]

بما اننا تطرقنا الى التطوير الاداري لا بد من التطرق الى التقنيات المعاصرة له التي تقضي على الفساد الاداري و تواكب التنمية الادارية حيث انها تعتبر من اهم عناصر التنمية الادارية و المتمثلة في :

1. **التعلم التنظيمي**: هي عبارة عن منظمة ماهرة في خلق و اكتساب و نقل المعرفة و تعديل سلوكها لتعكس المعارف و الافكار الجديدة .
2. **مدخل اعادة الهندسة:** اعادة تصميم العمليات الادارية بصورة جذرية بهدف تحقيق تعديلات جوهرية.
3. **ادارة الجودة الشاملة:** و هي تعزيز للأسلوب التقليدي للقيام بالعمل بهدف ضمان البقاء و السيطرة في الاسواق التنافسية.
4. **الحكومة الإلكترونية**: تقديم الخدمات للمواطن و لرجال الاعمال من خلال شبكة الانترنت.
5. **التمكين:** يتضمن اشراك الموظفين العاملين في المؤسسة بمستويات الادارية المختلفة في عملية اتخاذ القرار

- و يرى الباحثون ان الهدف الرئيسي لجهود التطويرالاداري و تقنياته هو العمل على بناء منظمات ذات كفاءة و فعالية،و قادرة على التعلم و التكيف و التحسن بشكل مستمرة لمواجهة التحديات الكبيرة التي تواجه جميع المؤسسات [2]
- و للقضاء على الفساد لا بد من نطبيق استراتجية للتطوير الاداري و النتمثلة في:

أ. استراتجية التطوير الجزئي: تمثل جهود التطوير الاداري التي تنصب على عدد قليل من العناصر، وتختار فيها عدد محدود من المنظمات او القطاعات، فقد تتم في ضوء هذه الاستراتجية اعادة تصميم الهياكل التنظيمية او تدريب الادارات العليا او تطوير نظم المعلومات في عدد قليل من المنظمات الحكومية

ب. استراتجية التطوير الافقي: تمثل هذه الاستراتجية جهود التطوير الاداري التي تنصب على عدد محدود من العناصر لكن التطوير يؤثر على كل او اغلب المنظمات او قطاعات الجهاز الحكومي .و بالرغم من شمول الجهود التطوير على عدد كبير من المنظمات لكن احتواء هذه الاستراتجية على عدد قليل من العناصر يضع حدودا على الفعالية النهائية لجهود التطوير.

[1]- عدنان ماشي والي، المرجع السابق، ص 21.
[2]- عبد الفتاح محمد علي الفرجاني، المرجع السابق، ص، ص- 39، 44.

ت. استراتجية التطوير القطاعي: تمثل هذه الاستراتجية جهود التطوير التي تختار عدد محدود من المنظمات الحكومية. و تركز على متطلبات التطويرى لرفع مستوى اداءها لذلك تحتوي هذه الاستراتجيات على اغلب او معظم العناصر الحرجة المكونة للأداء المنظم من خلال تشخيص مواطن القصور و الضعف في الاداء العام لعدد متبقي من المنظمات الحكومية.

ث. استراتجية التطوير الشامل: تمثل هذه الاستراتجية جهود التطوير الاداري التي تتناول بتطوير مختلف العناصر الحرجة للأنظمة و الممارسات الادارية و ذلك كل او اغلب قطاعات و منظمات الجهاز الحكومي.[1]

- تعتبر التطوير من أهم الإستراتيجيات الحديثة للتنمية الإدارية حيث اتجه تحتوي على تقنيات معاصرة تقضي على الفساد الإداري وتواكب التنمية الإدارية.

1) مدخل إعادة الهندسة: تعد إدارة الجودة الشاملة من بين التقنيات التي تسعى إلى تحقيق رضا العميل وذلك من خلال تعاون كل من الإدارة والعاملين يهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية.

وهي تعتمد على ستة مبادئ وهي:

- التركيز على العملاء.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
- إتخاذ قرارات بناء على حقائق.
- رد العقل أو إرجاع الأثر.

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجهاز الحكومي والإدارة العامة وإدارة الأعمال يمكن اعتباره التطوير الذي تحققه الإدارة العامة وإدارة الأعمال يمكن اعتباره التطوير الذي تحققه الإدارة العليا وذلك رغبة في توطيد العلاقة بين المواطن والإدارة وتسهيل تقديم الخدمات، وهذا يضمن تحقيق فعالية أكبر للإدارة العامة والتخلي عن الإدارة التقليدية، التي تتميز بالجهود وفقدان الحيوية، مما يفتح فضاء واسع لانتشار الفساد الإداري ويؤدي إلى فقدان جزء، من أجزاء التنمية الشاملة.[2]

- كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الإستفادة من الإمكانيات البيئية المتوفرة سواء التكنولوجية والبشرية والمادية، كل ذلك يؤدي إلى تحسين نوعية المنتج أو الخدمة الأمر الذي تحقق رضا الأفراد وبالتالي تحقيق نسبة من التطوير الإداري مما يؤدي إلى القضاء على الفساد والتخلف الإداري.[3]

[1]- فيصل معيض أل سمير، المرجع السابق، ص، ص- 84، 87.
[2]- اسماعيل بوقنور، المرجع السابق، ص، ص- 98، 99.
[3]- عبد الفتاح علي الفرجاني، المرجع السابق، ص41.

وتهدف الحكومة الإلكترونية إلى:

- رفع مستوى الأداء.
- زيادة دقة البيانات.
- تلخيص الإجراءات الإدارية.
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية.
- زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء.
- رفع كفاءة أداء العاملين.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- دعم النمو الاقتصادي.[1]
- وتفسر الحكومة الإلكترونية عنصرا فعالا في التطوير الإداري من خلال تقديمها للخدمات التقليدية بأساليب وطرق حديثة عن طريق المواقع الإلكترونية.

4) **الإدارة بالأهداف:** تعد من أهم المداخل لتحقيق الكفاءة فهي أسلوب إداري يقوم على مبدأ المشاركة ومن أهم مبادئها ما يل:

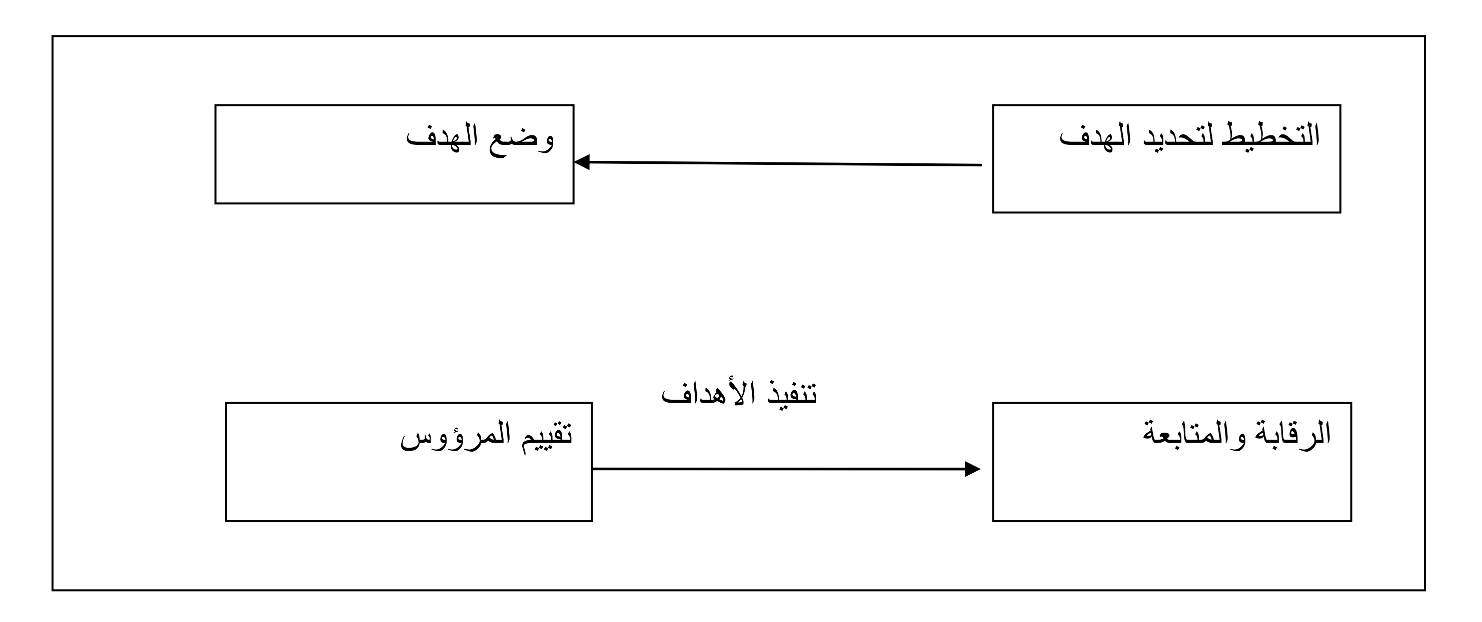
- أن يتفق الرئيس والمرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقديم النتائج المتوصل إليها.

- ان يعمل المرؤوس على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس.

- اجتماع الرئيس والمرؤوس لتقديم ما تم إنجازه.

- وتتمثل خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف فيما يلي:

[1]- حسين الشريف طلال بن عبد الله، الحكومة الإلكترونية،"ثورة القرن الحادي والعشرين في تطوير الإدارة العامة تجربة المملكة العربية السعودية"(القاهرة، 2011)، ص، ص- 28، 29.



شكل رقم (1) خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

2) **مدخل إعادة الهندسة "الهندرة":** يمكن في رغبة القيادة في التخلي عن إجراءات العمل القديمة واستبدالها بما هو جديد والابتكار في الأداء وتقييم الخدمات.[1]

- ومن أجل تطبيق الهندسة الإدارية لابد من توفر مجموعة من العناصر:

✓ أن تكون التنظيمات قد طبقت إدارة الجودة الشاملة.

✓ أن تكون التنظيمات هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على تطبيق الهندرة الإدارية.

✓ وجود دعم من القيادات حيث يتم تطبيقها من الإدارة العليا ثم الوصول إلى الإدارة الوسطى والدنيا بعد تعميمها.

✓ ضرورة ابتكار أساليب حديثة وبوادر بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات مالية .

✓ التركيز على العمليات وليس الإدارية "أي إرضاء الجمهور"

✓ الابتكار والإبداع في العمليات والتخطيط العلمي لإيجاد التطبيق.

- ومن أجل تطبيق الهندرة الإدارية لابد أن يكون هناك تطبيق لإدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة متطلبا أساسيا إجباريا لإدارة الهندسة ولإنجاح هذه العملية لابد من أن سببتها نجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .[2]

- بهذا يمكن اعتبار إعادة الهندسة أحد تقنيات التطوير وذلك من خلال سعيها لتحقيق تعديلات وتحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء.

[1]- عبد الفتاح علي الفرجاني، المرجع السابق، ص40.
[2]- اسماعيل بوقنور، المرجع السابق، ص، ص- 100، 104.

3) **الحكومـة الإلكترونيـة:** تتمثـل فـي تقـديم خـدمات للمـواطن ولرجـال الأعمـال مـن خـلال شـبكة الأنترنت وتتمثل أهم مبادئها في:

- تقييم أحسن الخدمات للمواطن.
- سهولة الإستعمال والتاحة للجميع من خلال ربط الجمهور بحكومتهم الوطنية.
- الخصوصية والأمان.
- تعاون ومشاركة كل المنظمات الفاعلة في المجتمع.
- قلة التكاليف من خلال الإستراتيجيات الإستثمارية التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة والأداء المستمر.
- التغيير المستمر من خلال الإستراتيجيات الاستثمارية التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة والأداء المستمر.
- التغيير المستمر من خلال العمل على استخدام التقنية وتطبيقها وتحقيقها على المستوى الفردي السطحي بما يضمن على كبر فعالية ورضا لدى المستفيدين.[1]
- إذا تغيير الإدارة بالأهداف وسيلة تطويرية في المنظمة من خلال تعاون الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف داخل الجهاز الإداري تحديد الأهداف داخل الجهاز الإداري تحديد مهام كل فرد داخل هذا الجهاز والنتائج المراد إنجازها إنجازها من كل شخص داخل المنظمة وفي الأخير تقييم أدائهم بناءا على قيامهم بتلك المسؤوليات الموكلة إليهم.
- مما سبق يمكن القول بأن كل من الإصلاح الإداري والرقابة الإدارية الآليات التشريعية والتنظيمية والدولية كان لها دور فعال في القضاء على الفساد إلا ان واقع هذه الإستراتيجيات في الجزائر لم تحقق الأهداف المرجوة، وما دليل ذلك إنتشار الفساد داخل الجهاز الإداري في الجزائر.

المطلب الثاني: مقايس الحكم الراشد كآلة لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر:

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الحكم الراشد ومدى قدرته على محاربة الفساد والحد من تأثيره على التنمية.

سنتناول أولا بعض التعريفات المؤسسات المالية الدولية للحكم الراشد طرح مصطلح الحكم الراشد للمرة الأولى عام 1989 في دراسة له عن الأزمة الاقتصادية في افريقيا، وقد عرفه البنك الدولي بأنه:" التقاليد والمؤسسات التي تتم من خلالها ممارسة السلطة في الدول من أجل الصالح العام، وهذا التعريف يشتمل على:

- عملية اختيار القائمين على السلطة ورصدهم واستبدالهم.

[1]- اسماعيل بوقنور، المرجع السابق، ص، ص- 100، 104.

- قدرة الحكومات على إدارة الموارد وتنفيذ السياسات العامة السلمية بفعالية.
- احترام كل من المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينها.[1]

ووفقا للبنك الدولي فإن الحكم الراشد يعني ضرورة الإنتقال بالإدارة الحكومية من الحالة التقليدية إلى الحالة الأكثر تفاعلا واندماجا بين الأطراف الثلاثة (الإدارة الحكومية، إدارة القطاع الخاص وإدارة المجتمع المدني) وذلك بمشاركة الجميع في اتخاذ القرارات وهذا ما يعد أساس الشرعية في الأنظمة الديمقراطية.

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) فقد عرفه على أنه: "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، وتشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يعبر المواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانون ويوفون بالتزاماتهم ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم.[2]

<u>تعريف المشرع الجزائري للحكم الراشد:</u>

لقد ورد مصطلح الحكم الراشد في القانون رقم 06/06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة في الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة، في مادته الثانية، حيث عرفه بأنه:"هو الحكم الذي بموجبه تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية".[3]

خصائص الحكم الراشد:

تختلف خصائص الحكم الراشد باختلاف التعريفات والهيئات التي أوردتها، فخصائص الحكم الراشد التي وضعها "كوفمان" وزملاءه فهي:

- المحاسبة.
- المساءلة.
- الاستقرار السياسي.
- فعالية الحكومة.

---

[1]- نصر الدين لبال، <u>دور الحكومة المحلية في إرساء المدن المستدامة</u>، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص، إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، -ورقلة- جامعة قصدي مرباح، 2011، ص8.

[2]- علي بقشيش، <u>إشكالية تأثير الفساد الإداري على برامج التنمية وتطبيق أليات الحكم الراشد في البلدان النامية مع الإشارة إلى حالة الجزائر</u>،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية والاتصال، سنة 2012، ص، ص- 156، 157.

[3]- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 06/ 06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة.

- نوعية التنظيم الإقتصادي.
- حكم القانون.
- التحكم في الفساد.

أما فيما يخص خصائص الحكم الراشد التي أوردها كل من البنك الدولي وهيئة الأمم المتحدة، فهي موضحة في الشكل التالي:

رؤية برامج الأمم المتحدة	رؤية البنك الدولي
- المشاركة الشعبية الفعالة.	- تسيير بالمشاركة.
- حكم القانون ودولة المؤسسات .	- تسيير دائم.
- الشفافية .	- تسيير شرعي ومقبول.
- الجاهزية والاستجابة.	- تسيير شفاف.
- التوجه نحو الاجتماعية.	- يشجع العدالة والمساواة.
- العدل الاجتماعي.	- قادر على تطوير الموارد وطرق التسيير الجيد.
- الفاعلية والكفاءة.	- يشجع التوازن بين الأجيال.
- المساءلة.	- متسامح ويقبل الآراء المخالفة.
- الرؤية الإستراتيجية.	- قادر على تعبئة الموارد من أجل تحقيق أهداف اجتماعية.
- الشرعية.	- يدعم الآليات الذاتية.
- اللامركزية.	

الجدول رقم(2) :رؤية كل من برنامج الدول المتحدة والبنك الدولي لخصائص الحكم الراشد.

أما الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، فتحدد عناصره في:

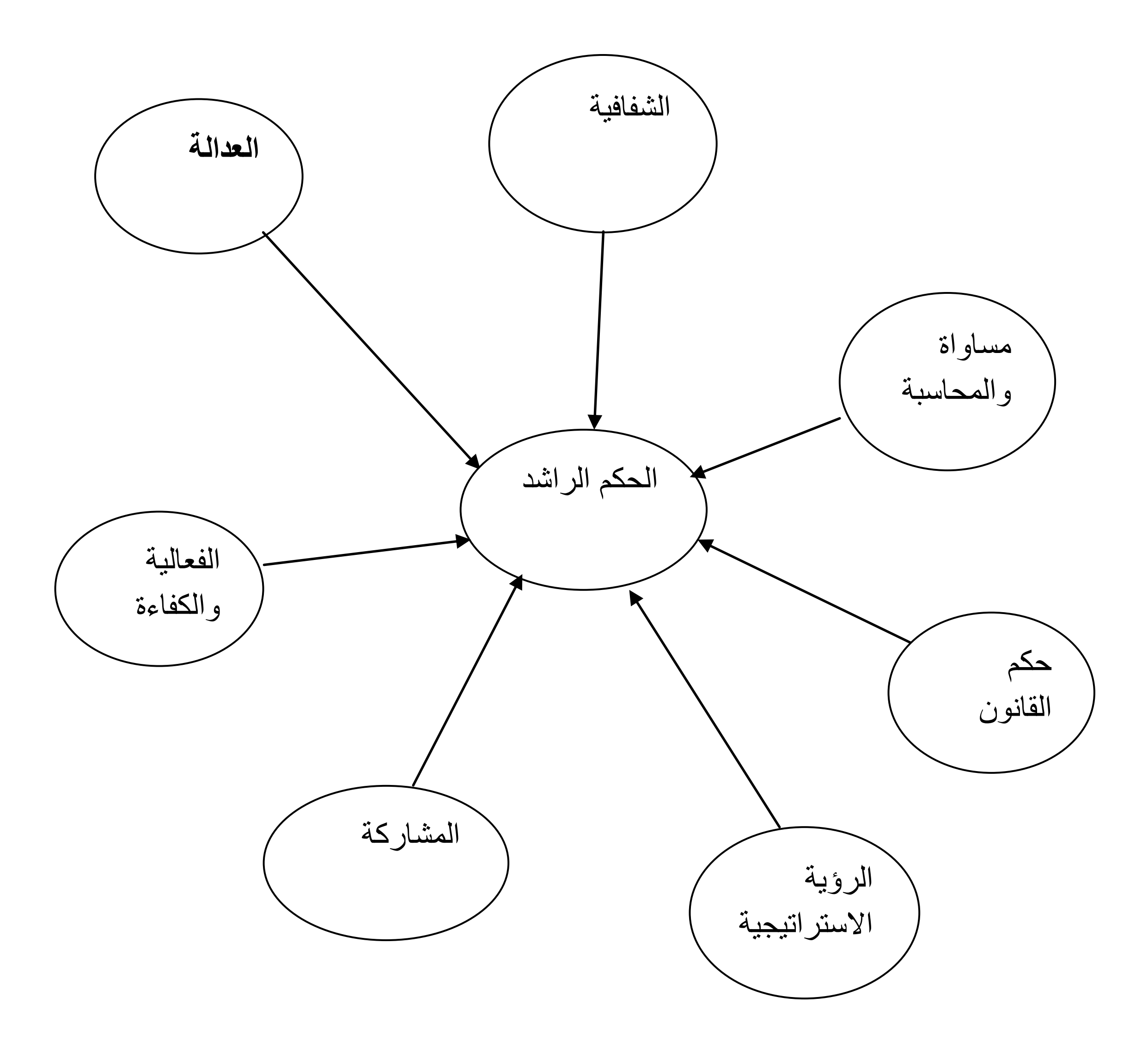
- المساءلة.
- الاستجابة.
- الشفافية.
- الكفاءة.[1]

---

[1]- أسيا بلخير، إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداة التنموي- بين النظرية والتطبيق "الجزائر أنموذجا: 200-2007"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، فرع رسم السياسة العامة - الجزائر- جامعة بن يوسف بن خدة، 2009 ص، ص-50،51.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الحكم الراشد يتسم بمجموعة من الخصائص الموضحة في الشكل التالي:

- **خصائص الحكم الراشد:**



شكل رقم(2) : من إعداد الطالبتين.

- **المشاركة:** وتعني أن كل الرجال والنساء يجب أن يكون لهم رأي في صنع القرار سواء بطريقة مباشرة أو عن طريق مؤسسات الوساطة المشروعة.
- **حكم القانون:** ويقصد به أن تكون مؤسسات القانون عادلة وتولي الاهتمام خاصة لقوانين حقوق الإنسان.
- **الشفافية:** والتي تقوم على حرية تدفق المعلومات، ضمن حق كل مواطن الوصول للمعلومة، العملية أو المؤسسة شرط أن تكون المعلومات كافية وسهلة الفهم.
- **الاستجابة:** محاولة المؤسسات والعمليات خدمة العملاء والاستجابة لمتطلباتهم.
- **العدالة:** كل الأفراد لهم فرص متساوية لتحسين أوضاعهم وتحقيق سعادتهم.
- **المساءلة:** إن صناع القرار في الحكومة، القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني تتم مسائلتهم من قبل الشعب ومن قبل مؤسسات العملاء، هذه المساءلة تختلف وفق نوعية المنظمة، ووفق ما إذا كان القرار داخل أو خارج المنظمة.
- **الفعالية والكفاءة**: إن العمليات والمؤسسات لابد أن تسعى لتحقيق نتائج وفق الحاجات مع ضمن الاستخدام الجيد للموارد.
- **الرؤية الإستراتيجية:** فالقادة والشعب لديهم أفاق واسعة وبعيدة المدى [1]لتحقيق الحكم الراشد والتنمية الإدارية.

ومن خلال هذه الخصائص والشروحات نستخلص أن الحكم الراشد مرتبط ارتباطا وثيقا بعملية الإصلاح ومحاربة الفساد في الإدارة العمومية الجزائرية من خلال:

- **ضرورة المحاسبة:** إن المؤسسات والإدارة العمومية.يجب أن تكون قادرة وواعية بأنه من واجبها إثبات أن ما تقوم به من أعمال، وما تتخذه من قرارات يتطابق وأهداف محددة مسبقا.
- **الشفافية :** يجب أن تكون أعمال وقرارات المؤسسة العمومية شفافة، بدرجة يمكن مراجعتها

والإطلاع عليها من قبل مختلف الهيئات العمومية المجتمعية.

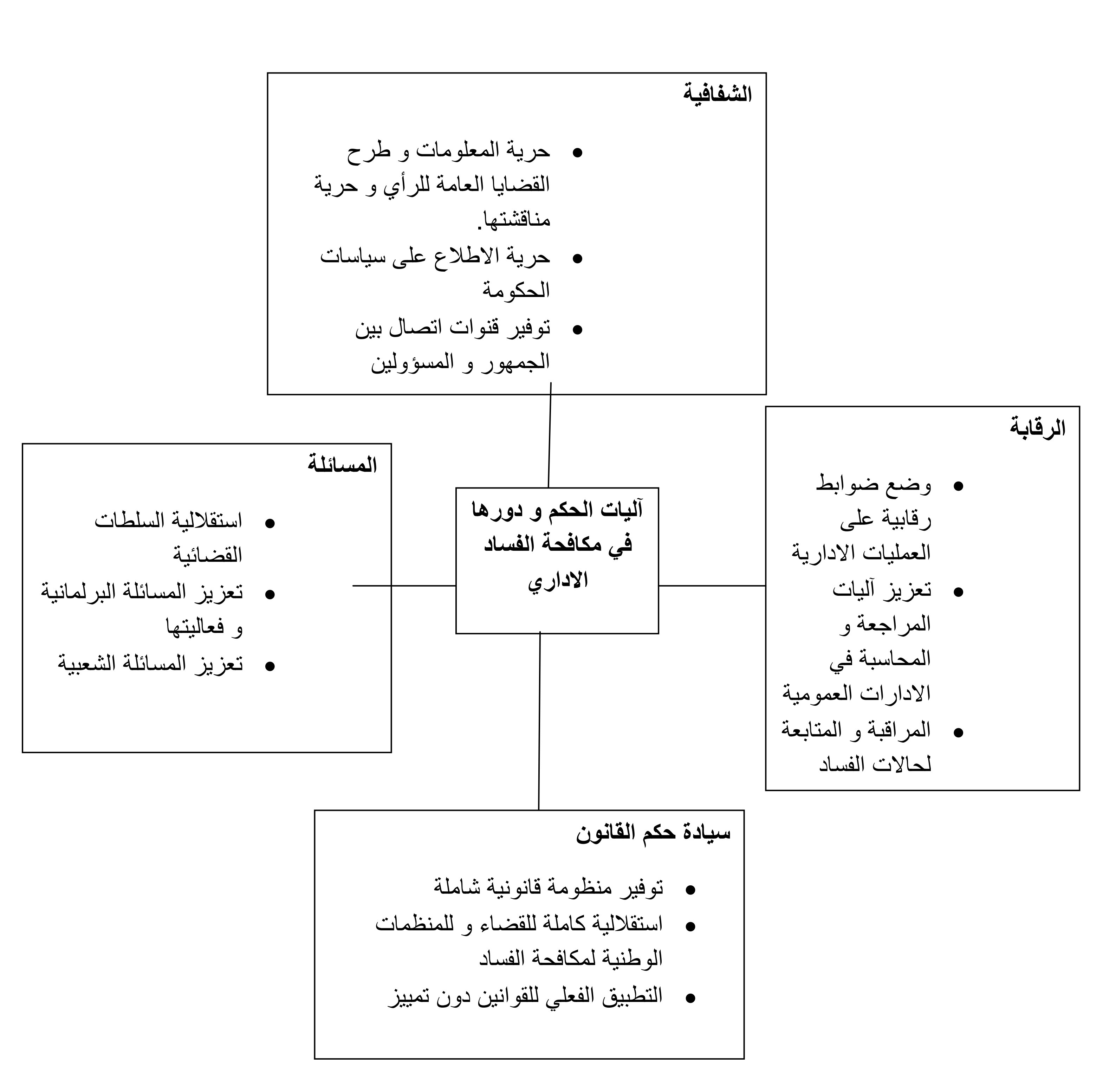
- **الكفاءة والفعالية:** على المؤسسات العمومية الاهتمام بتقديم أعمال ذات جودة عالية، لا سيما فيما يتعلق بالخدمات العمومية المقدمة للمواطنين دون أن تختلف هذه الخدمات عن أهداف القائمين على القطاع العمومي.

[1]-وفاء إدريس، الحكم الراشد كآلية لمعالجة الفساد في الإدارة العمومية الجزائرية،(بسكرة: جامعة محمد خيضر)، ص13.

- **تفهم متطلبات المجتمع:** تتمتع السلطات والمؤسسات العمومية بالإمكانيات اللازمة ودرجة عالية من المرونة، تسمح لها بالاستجابة السريعة لمتطلبات المجتمع، و ما ينتظره منها حتى في ظل ديناميكيات التغيير التي تتسم بها.
- فعلى السلطات و المؤسسات العمومية العمل على اشراك الهيئات المعينة في تحديد المصلحة العامة، و عليها ان تتقبل المراجعة الدورية لدور الدولة و مؤسساتها، كلما تتطلب حاجة المجتمع ذلك.
- **الاستشراف:** حيث يجب ان تكون لدى المؤسسات العمومية الامكانيات الازمة لاستباق المشاكل التي يمكن ان تواجه المجتمع ،انطلاقا من المعطيات المتاحة و الاتجاهات العامة في مختلف اوجه حياة المجتمع، فعلى المؤسسات العمومية صياغة السياسات التي تأخذ بعين الاعتبار المتوقعة في مختلف المجالات.
- **سيادة القانون:** فعلى المؤسسات العمومية السهر على تطبيق القانون و التشريعات المختلفة بصورة عادلة و شفافة، مع توفير الدولة لأجهزة رقابية على هذا المستوى[1].

و يمكن تلخيص آليات الحكم الراشد و دورها في محاكمة الفساد في المخطط التالي:

[1]- وفاء ادرييس، المرجع سابق، ص، ص- 14، 15.



شكل رقم (3) : آليات الحكم الراشد و دورها في مكافحة الفساد الاداري.

من اعداد الطالبتين

ان الالتزام بالحكم الراشد و بمبادئه هو بمثابة الوقاية من الفساد، لذا ينبغي الاختيار الامثل للمسؤولين مهما اختلفت وظائفهم و درجاتهم، و تحديد مهام مؤسسات الدولة المعنية بوضع السياسات و النظم المطلوبة لإدارة رشيدة و عموما فان ارساء مبادئ الحكم الراشد هو بمثابة آليات للوقاية من الفساد الاداري و مكافحته.

المطلب الثالث: التسيير العمومي الجديد.

تعريف التسيير العمومي الجديد:

يعرفه المعجم السويدي للسياسة الاجتماعية dictionnaire suisse de politique social

"اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية "

- كما عرفته لجنة الادارة العامة التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OCDE بأنه

"نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الاداء في القطاع العام و تقليل المركزية "[1]

التسيير العمومي الجديد في الجزائر:

تستحوذ النشاطات المالية للدولة على اهمية قصوى لما لها من تأثير على بقية اوجه نشاطها إلا ان تضخم اعباء الدولة و ما ترتب على ذلك من ديون عمومية أثر على فعالية و كفاءة سير مختلف المرافق و القطاعات الحكومية مما ادى الى ضعف هذا الأداء والفعالية تحت تأثير العديد من العوامل بات من الضروري رفع كفاءة أداء المرافق و القطاعات العمومية ،فالتغيير في مستوى تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية باتجاه التقليص اصبح غير كاف بالنظر الى عدم كفاءة القطاع العمومي من حيث مستوى الاداء و كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وقد لعبت التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال و العولمة و ازمة مالية الدولة الانماط الجديد للتسيير مما ادى الى حث القطاع العمومي الى رفع كفاءة الموارد المتاحة له من خلال الاصلاحات التي ادخلت على تسيير هذا القطاع.[2]

- منح المسيرين نوع من الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للمرافق العام ووضع انظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة

---

[1]- أ. ليلى عيسى، الحكم الراشد مقومات التسيير العمومي الجديد، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر، (جامعة بسكرة الجزائر، ديسمبر 2013) ص،ص- 190،191.

[2]- مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية "مجلة علمية محكمة نصف سنوية، العدد 16. الترقيم الدولي 5149-1111- (جامعة باتنة، جوان 2007)

- زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العامة من خلال وضع أهداف خاصة بالإنتاجية و تبني مفهوم المنافسة
- تعزيز القدرة الاستراتيجية للحكومة المركزية توجيه تطور الدولة لمختلف اجهزتها و تمكينها من الاستجابة بصورة منهجية و سريعة و بأقل تكلفة للتغيرات التي قد تحدث على مختلف المستويات
- العمل في اطار التسيير العمومي التقليدي ينظر للمتعاملين معه على اساس مصطلح المواطنة، بينما في النموذج الجديد ينظر للمتعامل على اساس انه زبون يقدم التسيير العمومي الجديد مفاهيم حديثة في التسيير مثل المقاولة، المرونة،الابداع،حرية المنظم،التعلم التنظيمي،بينما التسيير التقليدي يعمل ضمن مصطلحات المسؤولية المركزية، السلطة العليا، القواعد والإجراءات...

- يهدف التسيير العمومي الجديد الى تقليص دور الدولة و ذلك من خلال وضع اسس اللامركزية و اعادة تعريف دور الحكومة و تحسين خدماتها انطلاقا من فكرة ادخال اليات السوق من خلال الخوصصة، وتبني مدخل خدمة العميل في تقديم الخدمات على عكس التسيير التقليدي الذي يقوم على تسيير شؤون الدولة و منظماتها الحكومية على اساس المركزية و اللوائح القانونية.
- وبما أن الجزائر تعاني من مشاكل داخل مرافقها العمومية وقطاعاتها العامة والمتمثلة في: البيروقراطية التي مست هياكل الدولة ومهامها، حيث أنها ولدت أزمة الشرعية بين المواطن والإدارة العامة، وكذلك تدخل الدولة في الحياة الإقتصادية يعد أهم الأسباب التي أدت إلى تبني مبادئ فكرية تنصب في إطار التسيير العمومي الجديد، وذلك من خلال فتح مجال للخوصصة ولآلية السوق والمناقشة وتحسين خدماتها[1] والتأكيد على الشراكة بين القطاع الخاص والعام وخلق بيئة مناسبة لنمو المشاريع الخاصة، اللامركزية، المشاركة العامة، تمكين المواطن من الابتكار واستخدام تكنلوجيا المعلومات والإتصالات وكذلك الإعتماد على الحكومة الإلكترونية وإصلاح وتعزيز كفاءة وفعالية المنظمات الحكومية[2]،كلها ستدفع بالجزائر إلى النهوض والتنمية من خلال تطبيق هذه النقاط والقضاء على أهم المعوقات كالبيروقراطية.
- ولتحقيق التسيير العمومي الجديد لابد من:
  - ❖ تركيز الإهتمام على النتائج من منظور الكفاءة والفعالية وجودة الخدمة.
  - ❖ استبدال البنى التقليدية والتسلسل الهرمي بأنظمة وهياكل لامركزية، أن تكون الخيارات المالية المتعلقة بتقديم الخدمة العامة أقرب ما يكون للمواطن، الذي له حق ابداء الرأي مع جميع شركاء أصحاب المصلحة.

---

[1]- ليلى بن عيسى، المرجع السابق، ص، ص- 191، 194.

[2]- أ. طارق عاشور،مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية للتدعيم وتعزيز كفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01/ 2011- 2012 ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، (جامعة سعيدة الجزائر، 2011- 2012)، ص 110.

خلاصة واستنتاجات :

لقد قمنا في هذا الفصل بتحديد وضعية وتركيبة الإدارة الجزائرية ومعضلة الفساد داخل هذه الإدارة

مع ذكر طرق وبرامج و آليات محاربة هذه المعضلة .

واستنتجنا بأن الفساد الإداري لصيق بالإدارة الجزائرية من خلال انتشار مظاهره فيها و المتمثلة في الرشوة و المحسوبية والإختلاس و غيرها من المظاهر مما أدى بالدولة إلى تطبيق العديد من الآليات و البرامج لمكافحة هذه الظاهرة بالرغم من تطبيقها لهذه البرامج و الآليات إلا أنها لم تحقق الأهداف المرجوة، حيث أن الإدارة الجزائرية مازالت تعاني تقريبا من نفس المشاكل، مما يعني أن هذه الآليات و البرامج لم تحقق الهدف المنشود.

الفصل الثالث:أثر التمكين في رفع أداء الجماعات المحلية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري.

يعتبر التمكين الإداري إستراتجية مهمة من إستراتجيات التنمية الإدارية التي تعمل على القضاء على الفساد داخل اجهاز الإداري وذلك من خلال تزويد الموظفين بالمهارات و السلطة و المسؤولية و حرياتهم وخياراتهم.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى دور التمكين الإداري داخل الجماعات المحلية "البلدية"و ذلك من خلال التحدث عن الدورات التدريبية لرؤساء البلديات و الدورات التدريبية لموظفي البلديات ، مما أدى بنا إلى التوصل إلى إستنتاجات و مقترحات حول هذه الإستراتجية ودورها في رفع الأداء وخذا ماسيتم توضيحه كما يلي :

المبحث الأول : ماهية التمكين الإداري .

المبحث الثاني : دور التمكين الإداري في رفع الأداء.

المبحث الثالث :دراسة إستشرافية لدور إستراتجيات التنمية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري .

خلاصة واستنتاجات.

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري.

لقد تطرقنا في هذا المبحث إلى معرفة ماهو التمكين وماهي أهم خصائصه وأهدافه فيمايلي :

المطلب الأول :مفهوم التمكين الإداري .

المطلب الثاني : أهداف ومبادئ التمكين الإداري .

المطلب الثالث : خطوات و أساليب التمكين الإداري .

المطلب الأول: مفهوم التمكين.

إن التمكين مصدر لكلمة مكن واتي تعني جعله قادر على فعل شيء معين ويقال تمكن الرجل من الشيء أي صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة تأدية مهنة معينة، يمكن متقنا للعلم أو تلك المهنة.

وفي اللغة الإنجليزية، تعني كلمةEmpowerment ، اعطاء الشخص يحكم أكثر على فعل شيء معين.

إن التمكين من الجانب الإداري، والذي هو محور موضوعيا، يسمى باللغة الإنجليزية Empowerment، ويرى Dufort Bosé et أن التمكين باللغة الانجليزية Empowerment يتركب من ثلاث عناصر:

1. Power: يعني السلطة "القوة".
2. Em: يعني الحركة التي يمكن من خلالها بلوغ السلطة "القوة".
3. Ment: تشير إلى التماس حقيقي وواقعي لبلوغ تلك السلطة القوة ". [1]

- كما يعتبر التمكين الإداري "العملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم الاستقلالية في ايجاد القرارات وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات.[2]

- ومن أهم التعريفات الخاصة بالتمكين ما يلي:

1. التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.
2. التمكين هو منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار، فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم.

[1]- حنان رزق الله، أثر التمكين على التحسين جودة الخدمة الخدمة التعليمية بالجامعة، "دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، شعبة تسيير المؤسسات، السنة الجامعية 2009/ 2010. ص، ص- 22، 23.

[2]- محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم- رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، السنة الجامعية 2008. ص07.

3. التمكين هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهن وسلطاتهم.

4. التمكين هو اتاحة درجة منسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فعال للمعلومات يهيأ تدفقا سريعا لها، مع التركيز على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل مجلات البيع وخدمة المشتريات والعملاء وغيرها.

5. التمكين هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناءا على أهداف واضحة.[1]

- وعرف أفندي التمكين بأنه "عملية اعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على استخدام القرار".

- واستنادا لما سبق من التعريفات المختلفة للتمكين يمكن تعريف التمكين على أنه "إعطاء الصلاحيات المختلفة، وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال التدريب والثقة.[2]

- ولقد جاء التمكين لعدة أسباب من بينها:

❖ حدد أفندي مجموعة من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مبدأ التمكين، في الآتي

✓ حاجة المنظمة على ان تكون أكثر استجابة للسوق.

✓ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

✓ تركيز مهام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية.

✓ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.

✓ أهمية سرعة اتخاذ القرارات.

✓ إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.

✓ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والإنتماء التنظيمي.

✓ خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية وغير الضرورية ووظائف الأفراد.[3]

ومن خلال هذه الأسباب نرى أن التمكين تكمن فيما يلي:

---

[1]- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تمكين االعاملين"مدخل للتحسين والتطوير"، جامعة القاهرة، ص، ص- 12، 13.

[2]- عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، ط1، (الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010) ص،ص- 22، 23.

[3]- وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديثة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.ص 7.

❖ تحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال خصائص للأفراد وفرق العمل بإعطائهم مزيد من الحرية لأداء مهامهم.

❖ يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.

❖ يهدف إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد واستغلالا "كاملا" فهم تمثلون ثروة هامة وقوة تجب توجيهها لصالح العمل.

❖ تجعل الأفراد العاملين أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.[1]

كما تتمثل خصائص التمكين التي أشار إليها Kabeer منها ما يأتي:

✓ التمكين فعل إيجابي يتضمن إكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.

✓ التمكين ليس مفروضا من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرضهم وبشأنهم الاجتماعية.

✓ يتضمن التمكين معنى التشاركية لأن الأفراد يصبحون متحمسين بفعالية أكثر في مجتمعهم فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفراد أم جماعات أو مجتمعات محلية.

✓ يتشابك مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها الفعالية والمسؤولية.[2]

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التمكين الإداري.

أولا: أهداف التمكين.

سنتطرق أولا إلى الأهداف كما يلي:

❖ إن الغاية الرئيسية من التمكين هي ايقاف محاولات نفر العاملين بحوافز خارجية المنشأ والاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا أي بحوافز ذاتية داخلية المنشأ تتبع من ذات الأفراد العاملين، كالفخر بالانتماء إلى المنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها، وقد لخص "الملوك 2002" أهداف التمكين كما يلي بالمؤشرات التالية:

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة.

[1]- سلمان سلامة، إدارة تمكين العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الإقتصاد. ص5.
[2]- عماد علي المهيرات، المرجع السابق، ص 29.

- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

والهدف من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة الإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي ولا بد للقيادة الإدارية في بناء ثقافة تنظيمية مناسبة من أجل تمكين الناس وذلك باستحداث ثقافة تركز الجودة الشاملة، وذلك من خلال الالتزام لتحقيق رضا المستهلك، وفي الممارسة العملية نجد أنها تلقى الضوء على الإستراتيجيات أو الآليات التي تعزز الثقة والفعالية في تحقيق أهداف الأعمال، ويرى "Bechtold 1997".

إن التمكين يضمن إزالة معوقات النفوذ والقوة ويعمل على إعادة التكامل بين التفكير والتنفيذ وإن إعادة التكامل هذه تمثل الاستخدام الصحيح للنفوذ والقوة.[1]

ثانيا: مبادئ التمكين.

واعتقد ستر"Stirr 2003" أن سياسات التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث تمثل كل أحرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:

تعليم العاملين: إذ تنبغي تعليم كل فرد من المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

الدافعية على الادارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقليل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برنامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسات الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

العرض: إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة ومهمتها وأهدافها، إن صلب عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه بالإمكانات الابداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

الملكية: اقتراح stir معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها "3AS" تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي:

السلطة +المساءلة = الإنجاز.

[1]- أحمد قاسم وآخرون، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء للمنظمة" دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت" ، جامعة تكريت ، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3-العدد 12، 2008، ص101.

Autlority+ Accountability= Achievement.

ولتحقيق الإنجاز فإن على الادارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إن لم تشجعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

الرغبة في التغيير: إن نتائج التمكين يمكن أن ترشد المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وإن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تتشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

نكران الذات: تقوم الادارة في بعض الأحيات بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها، كما يتطبق بعض المديرين بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون للتمكين على أنه تحد لهم، ليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والرحبة للمنظمة، فرصة تنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين، ولذلك لابد أن يتميز المديرين بنكران الذات.

الإحترام: إن دم الحياة للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على الاسهام فيها من خلال تطوير الإبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة، فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سببا من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين.[1]

المطلب الثالث: أساليب وخطوات التمكين الإداري:

للقيام بعملية التمكين لابد من تنفيذ أساليب وخطوات أو مراحل التمكين داخل المنظمات والتي سنقوم بذكرها كما يلي:

أولا: الأساليب: وتتمثل فيما يلي:

1. **أسلوب القيادة:** بعد تمكين المرؤوسين من لأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في فعالية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق اشراف واسع بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية وتتضمن أيضا منح صلاحيات

[1]- عمار علي المهيران، المرجع السابق، ص، ص-31،32.

أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2. **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد كما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدارية "Cognitive"للفرد للتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على انه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية. إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

3. **أسلوب تمكين الفريق:**

رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق للعمل الجماعي من فوائد لا تتجاوز العمل الفردي.[1]

كما أن العملكالفريق يعد أسلوبا باستخدام لتمكين العاملين وتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المستنبط، بدلا من التنظيمات الهرمية، وهذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد.

4. **مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:**

بكبرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشيا مع تمكين الموظفين ويعود هذا الأسلوب إلى أراء إدوارد ديمينق وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساليب وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة.

5. **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:**

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول "هونلند Honld" بأنه حيث تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فعلا بدلا من أن تقوم على

[1]- قدور باحدي، محمد بديدة، المرجع السابق، ص، ص- 6، 7.

جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي التعلم والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة "Structuring" والتفاعل بين هذه جميعا.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء "Partnerr" ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الإستراتيجية وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة. إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، تزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق شيئا من المسؤولية: تجاه نتائج الأداء المرغوبة.[1]

ثانيا: خطوات التمكين الإداري.

إن المنظمات التي تفكر في تنفيذ برامج لتمكين العاملين تحتاج إلى تفهم التمكين وتبنيه وذلك عبر مراحل، وتمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على خطوات أو مراحل حددها فورد وفوتلر " Ford and Fotler" 1995 كما يلي:

- **الخطوة الأولى الحاجة والتغيير:** هي إحدى التحديات الهائلة التي يجب ظان يتغلب عليها المديرين، لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتمثل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين.
- **الخطوة الثانية: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين، شكل أحدا فضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم وأن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي.
- **الخطوة الثالثة: تكوين فرق العمل:** لابد ان يتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحيث يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل.
- **الخطوة الرابعة: توفير المعلومات:** لكن يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة بكل بحيث يجب ان تتوفر للموظفين الممكنين فرصته الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم زفرق العمل التي سيتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة.

[1]- قدور باحدي، محمد بديدة، المرجع السابق، ص، ص- 7، 8.

- **الخطوة الخامسة: اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يملكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوافر المنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية إختيار الأفراد المقدمين للعمل.
- **الخطوة السادسة: توفير التدريب:** الترتيب احدا المكونات الأساسية لجهود تمكين الملين حيث يجب ان تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الإتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين. [1]

مما سبق يمكن القول بأن عملية التمكين تعتبر من بين أهم استراتيجيات التنمية الإدارية كونها تتيح الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم وتقديم أفضل ما لديهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات ، وتزويدهم بالسلطة والمعرفة لتحقيق أهداف المنظمة وتنميتها إداريا وبالتالي القضاء على التسيب والاختلاس وغيرها التي تعتبر من مظاهر الفساد وهنا تؤدي إلى القضاء على الفساد الإداري.

[1]- عماد علي المهيرات، المرجع السابق، ص، ص- 35، 36.

المبحث الثاني : دور التمكين الإداري في رفع الأداء .

بإعتبار أن التكوين والتدريب من أساليب التمكين سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم البرامج التكوينة لرؤساء المجالس الشعبية البلدية وموظفي البلديات حيث تعتبر هذه البرامج التكوينية جديدة بالنسبة للمجالس المحلية لم يتم تفعيلها من قبل الى بعد صدور القانون الجديد للبلدية ،تناولنا في هذا المبحث :

المطلب الاول : الدورات التدريبية لرؤساء البلديات .

المطلب الثاني : الدورات التدريبية لموظفي البلديات .

المطلب الأول : الدورات التدريبية لرؤساء البلديات.

نظمت وزارة الدخلية و الجماعات المحلية ، 3 دورات تكوينية لرؤساء المجالس الشعبية البلدية ، حيث ستجرى الدورة الأولى إبتداءا من 15نوفمبر 2014وإلى غاية 20 نوفمبر الجاري من نفس السنة ، على مستوى مراكز التكوين لستة ولايات ويتعلق الأمر، بالجزائرالعاصمة ، وهران ، ورقلة ، باتنة ، سطيف ومستغانم، وتخص 506 منتخب ، وسيعطي الأمين العام لوزارة الداخلية والجماعات المحلية "أحمد عدلي" إشارة انطلاق ، تكوينية لفائدة رؤساء المجالس الشعبية البلدية ، حيث ستخص 83 رئيس بلدية يؤطرها مجموعة من اللإطارات و الخبراء الممارسين بالإدارات المحلية .

وتأتي هذه الدورة التكوينية التي تحتضنها المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر العاصمة، تجسيدا لاستراتيجية القطاع الرامية إلى إصلاح الجماعات الإقليمية، بهدف تثمين دور المنتخبين المحليين وتعميق معارفهم وإطلاعهم على أهم المهام الموكلة لهم بالشكل الذي يسمح بتعزيز النجاعة والفعالية في تسيير الشؤون المحلية .

كما ركزت هذه الدورة التكوينية أساسا على تبادل الخبرات والممارسات الإحترافية والمعارف بين المشاركين في أهم المحاور المتعلق بمهامهم المتمثلة في تنظيم وتسيير البلدية، المالية المحلية، الصفقات العمومية،المنازعات،وتسيير الموارد البشرية.

وأثبت العديد من رؤساء المجالس البلدية للأسف، عجزا في تسيير البلديات، نظرا لجهل البعض منهم تقنيات التسيير الإداري، وهو ما يفسر حالات الانسداد التي تشهدها المجالس المنتخبة على مستوى ولايات الوطن، وكذا تورط البعض الآخر في قضايا فساد وسوء استغلال المال العام وبالمحاكم أمثلة عديدة عن ذلك، ناهيك عن تعطيل مصالح المواطن وتأخير عجلة التنمية المرتبطة أساسا بحسن التسيير والتصرف، سواء من خلال إدارة مشاريع الصفقات العمومية واستغلال الجباية المحلية، أو عن طريق توظيف اليد العاملة المؤهلة.

وتسعى الوزارة الوصية، من خلال هذه الدورات التكوينية إلى محو الممارسات السلبية من قاموس "الأميار"، وإمدادهم بمختلف المعارف الكفيلة بترقية أداءهم في التسيير، على اعتبار أنهم يمثلون الجهاز التنفيذي على المستوى المحلي، ويعدون قريبين جدا من المواطن، ولذا يتعين عليهم الإنصات جيدا إلى انشغالاته ومطالبه والعمل على تحقيقها مع مراعاة المصلحة العمومية.[1]

وكانت وزارة الداخلية، قد شرعت منذ مدة في إجراء لقاءات على المستوى المحلي لإصلاح المالية والجباية المحليتين، شارك فيها ولاة ورؤساء المجالس البلدية المنتخبة، بعد أن لاحظت أن الجماعات

[1]- الشروع في تكوين رؤساء البلديات والمنتخبين في مختلف الولايات ،تاريخ لإطلاع 2016/05/17، على الساعة 16:02 https://www.google.dz/?gws_rd=ssl

المحلية أصبحت تعيش حالة من عدم التوازن ما بين مواردها المالية وثقل المهام الملقاة عليها، أعقبتها لقاءات مع ولاة الجمهورية على مستوى الوزارة، لتقييم الواقع التنموي على مستوى كل القطاعات.[1]

وفي لقاء مع رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بةعاتي محمود"زروال إبراهيم "انه شارك في الدورة التكوينة ففي باتنة سنة 2014 دامت مدة 7أيام تضمنت 4 محاور رئيسية هي :

- المحور الأول : الضريبة المحلية.
- المحور الثاني :السوق العمومية .
- المحور الثالث: تسيير الموارد البشرية .
- المحور الرابع : اشكالية كيفية إعداد الميزانية وتسييرها

حيث ان القانون الجديد للبلدية يعطي كافة الصلاحيات لرئيس البلدية .
وتمت إجابته على بعض الأسئلة من بينها أنه أستطاع منذ توليه منصب رئيس مجلس الشعب البلدي في الأنتخابات الأخيرة للمجالس المحلية ديسمبر 2012 أنت تمكن من تحسين الإدارة وجعلها إدارة نظيفة وقد إستطاع محاربة كل أشكال الفساد الإداري ومظاهر البيروقراطية من بينها التسيب الإداري وتم إصدار مذكرة عمل في 2016 (أنظر الملحق) لإحترام ساعات العمل ، وذكر كذلك أنه أستطاع القضاء على ظاهرة المحسوبية والوساطة والرشوة في تقديم الخدمات وكل من لايتقيد بهذه القوانين سوف تتخذ الإجراءا ت القانونية في حقه، وذكر كذلك أنه شارك في الدورة الأخيرة التي نضمت في الجزائر العاصمة الأسبوع الفرط تحت عنوان التنمية المستدامة ولقاء مع الوفد الفرنسي للتوأمة.[2]

وفي هذا المجال يقول محمد عبد الله العربي: "لاشك أن الدول النامية في حرصها على تمكين مجالسها المحلية من حسن القيام برسالتها تفتقر أكثر من افتقار كثير من الدول المتطورة إلى تطعيم العنصر المنتخب في هيئة الممجلس تطعيما جزئيا بكفاءات فنية" .[3]

و تتواصل كذلك بالجزائر العاصمة دورات تكوينية وتحسيسية لمكافحة الفساد موجهة لأعوان و إطارات عموميين معرضين لأخطار هذه الآفة، بمبادرة من الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مكافحته.

[1]- الشروع في تكوين رؤساء البلديات والمنتخبين في مختلف الولايات، المرجع السابق.
[2]- مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية قالمة "خلة حسين" 2016/05/29 على الساعة،10:00 .
[3]-عمار بوضياف، المرجع السابق، ص157.

وتندرج هذه الدورات التكوينية التي تدوم كل دورة مدة يومين بوتيرة دورتين في الاسبوع و المنظمة على مستوى المعهد الوطني للتسيير و التخطيط في اطار تطبيق المخطط الوطني للتحسيس و التكوين ضد الفساد.

ويهدف البرنامج الذي وصفه مسؤولوا الهيئة بالواسع النطاق نظرا لحجم العمال الذين يجب تكوينهم و محتوياته الجديدة الى تكوين نحو 10.000 عون عمومي لمدة ثلاث سنوات في مجال سياسات مكافحة الفساد.

ويتطرق التكوين الى الاطار القانوني و المؤسساتي لمكافحة الفساد و مسألة الشفافية في الحياة العامة و مدونة اخلاق العون العمومي.

و حسب المبادرين به فان الامر يتعلق "بالتحكم في القواعد الأساسية للنصوص القانونية و التشريع و التنظيم الوطنيين و التعرف على الاطار المعياري لمكافحة الفساد و التحكم في القواعد و الاجراءات المتعلقة بالتصريح بالممتلكات".

و بغية تطبيق المخطط الوطني للتحسيس و التكوين ضد الفساد تم التوقيع على اتفاقية بين الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مكافحته و المعهد الوطني للتسيير و التخطيط في شهر ديسمبر الفارط.

و بهذه المناسبة اعتبر رئيس الهيئة "ابراهيم بوزبوجن" يقول الى جانب ضرورة تحديث ادوات التسيير العمومي و وسائله لا يمكن تصور مكافحة الفساد دون إدماج قوي للعنصر البشري في ترتيباته ، وأشار إلى أن مكافحة الفساد تتطلب جهودا اكيدة في مجال تحسين التسييرو الحكامة .

كما تسعى الى ان تكون ردا ملموسا على ضرورة حماية الاعوان العموميين و المؤسسات التي يمارسون فيها من فخ الفساد.

وبهذا الصدد تدعو الهيئة الى جانب برنامج التكوين هذا الى القيام باعمال اخرى على غرار تعليم اضرار الفساد في المدارس و تلقين ثقافة نبذ هذه الافة للتلميذ.[1]

كما يتعلق الامر بتشجيع تطوير اعمال مخصصة لادراك افضل لظاهرة الفساد و جعلها موضوع دراسة و بحث ،ويخص البرنامج الوطني لتكوين الاعوان العموميين تسع محاور لاسيما

[1]- مكافحة الفساد، دورات تكوينية لصالح أعوان وإطارات عموميين معرضين لهذه الآفة .

"الاطار القانوني و المؤسساتي" و "سياسة الوقاية من الفساد و ممارستها" و "مدونة اخلاق الاعوان العموميين و الصفقات العمومية" و كذا "تسيير الاموال العمومية". [1]

المطلب الثاني : الدورات التدريبية لموظفي البلديات .

في اطار عملية تقريب الإدارة من المواطن وتنفيذا لتعليمات وزارة الداخلية و الجماعات المحلية بخصوص الاعوان المكلفين بالبلديات بإصدار البطاقات الرمادية ، تم إجراء تربص خلال شهري نوفمبر، ديسمبر 2015 بمصالح الدوائر لولاية قالمة .

ونظمت كذلك يوم دراسي في 5/10/ 2016 لموظفي البلديات تحت إشراف مصالح الولاية بشأن إصدار البطاقات الرمادية ، ونظمت كذلك ايام دراسية بخصوص قانون الصفقات العممية تطبيقا للمرسوم الرئاسي رقم 247/15 المؤرخ في 16سبتمبر 2015 المتعلق بتنظيم االصفقات العمومية ، واجريت كذلك بباتنة بجامعة الحاج لخضر ايام دراسية مدتها 5ايام خلال شهر مارس لأعوان ورؤساء المصالح وباقي المديريات التنفيذية للولاية.

وتمثلت أهم البرامج التكوينية في :

- التكوين المتخصص في إطار التوظيف .
- التكوين الأولي أثناء فترة التربص .
- دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى .
- التكوين الفي المنصب العالي .

ونعرض نسخة عن جدول الذي يوضح أهم البرامج التكوينية لموظفي بلدية قالمة ، حيث قدرت الإعتمادات المالية لهذا البرنامج ب 475200.00 دج .

ملاحظة: بخصوص هذا المخطط تم إعداده في سنة 2014 وتم تنفيذه خلال سنة 2015.[2]

[1]- مكافحة الفساد، دورات تكوينية لصالح أعوان وإطارات عموميين معرضين لهذه الآفة .

[2]- مقابلة أجريت مع السيد "طارق مسيخ" رئيس مكتب الأمانة العامة.يوم :2016/06/25، على الساعة 14:00.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية :قالمة

دائرة : قالمة

بلدية :قالمة

السنة : 2014

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم : 11/334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق ل 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المحلية

الرتبة المعنية	ملحق للإدارة الإقليمية	عون رئيسي للإدارة الإقليمية	عون للإدارة الإقليمية
عدد المتربصين	01	08	02
مدة الدورة	03 أشهر	03 أشهر	03 أشهر
بداية الدورة	2014/09/07	2014/09/07	2014/09/07
نهاية الدورة	2014/12/07	2014/12/07	2014/12/07
مؤسسات التكوين	المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بقالمة	المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بقالمة	المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بقالمة

رئيس المجلس الشعبي البلدي

جدول رقم(3) :التكوين الأولي أثناء فترة التربص.

المبحث الثالث:رؤية إستشرافية لدور إستراتيجيات التنمية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري.

سنحاول في هذا المبحث التأكيد على خطط وبرامج التنمية الإدارية التي تهدف أساسا إلى القضاء على الفساد الإداري داخل الإدارة و الجماعات المحلية خاصة مع تبيان أهم تحديات التنمية الإدارية داخل هذه الجماعات وفي الأخير سنحاول تقديم بعض الإقتراحات و الحلول لمكافحة هذه الظاهرة .

ومن خلال ما سبق تطرقنا في هذا المبحث إلى :

المطلب الأول :أفاق مكافحة الفساد الاداري في ضل التنمية الادارية داخل الجماعات المحلية.

المطلب الثاني : تحديات التنمية الادارية داخل الجماعات المحلية.

المطلب الثالث :آليات ومقترحات حلول اجرائية لمكافحة الفساد داخل الجماعات المحلية.

المطلب الأول:أفاق مكافحة الفساد الاداري في ظل التنمية الإدارية داخل الجماعات المحلية:

1-النزول الى الوقع والتوعية العامة:

وهذا مايقتضى بطبيعة الحال الحاجة الماسة الى من يضع النقاط على الحروف ويحلل مشاكل الاساسية المرتبطة بالفساد الاداري لاسيما على مستوى المحليات من خلال:

- ضرورة الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة العامة وأهمية إشعار الموظف العام بالمسؤوليات الوظيفية وكذا تكثيف الجهود الخاصة بالتوعية الادارية وتفعيل دور التدريب والتمكين العملي وسبل إكتساب الاخلاقيات الإدارية الحميدة إلى جانب حث الجهات العملية ومراكز البحوث ومعاهد الإستشارات الوظيفية وتطبيق مبدأ الجدارة في شغل الوظيفة ناهيك عن الإستفادة من خبرات الدول والمنظمات الإقليمية والدولية الحكومية والغير الحكومية في مجال مكافحة الفساد والجرائم المتصلة به.[1]

2-البحث عن أسباب الفساد الإدارى ومعالجته وذلك من خلال :

1-المحاسبة: وهي خضوع الاشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمسائلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم أي أن يكون الموظفون الحكوميين مسؤولين أمام رؤسائهم الذين في الغالب يشغلوا قمة الهرم في المؤسسة والذين يكونون مسؤولين بدورهم أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيدية.

2**- المسائلة** :وهي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة وتقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحهم في تنفيدها وحق المواطنين في الحصول عل المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارة العامة .

3-الشفافية: وهي وضوح ماتقوم به الجماعات المحلية ووضوح علاقاتها مع الموظفين والمواطنين (المنتفعين من الخدمة أو ممولها) .

وكذا علنية الاجراءات والغايات والاهداف .

4-النزاهة: هي منظومة القيم الأخلاقية المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل بالرغم من التقارب بين المفهومين (النزاهة والشفافية)إلا أن النزاهة تتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما تتصل الشفافية بنظم و إجراءات عملية.

[1]-استراتجية الحد من الفساد الاداري، دراسة حالة المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة الى ندوة ادارة المال العام المنعقدة بمدينة كوالالمبور،2009 .

5-التركيز على البعد الأخلاقي وبناء الفرد في محاربة الفساد: من خلال قوانين الخدمة المدنية (مدونات السلوك)

6-إعطاء حرية للصحافة :وتمكنها من الوصول إلى المعلومة ومنح الحصانة للصحافيين للقيام بدورهم في نشر المعلومات وعمل التحقيقات التى تكشف عن قضايا الفساد ومرتكبيها.

7-تنمية الدور الجماهيري في مكافحة الفساد: من خلال برامج التوعية بهذه الأفة ومخاطرها وتكلفتها الباهضة على الوطن والمواطن وتعزيز دور المؤسسات المجتمع المدني والجامعات والمعاهد التعليمية والثقفين في محاربة الفساد والقيام بدور التوعية القطاعية والجماهيرية.[1]

هذا إلى جانب تشخيص مشكلة الفساد عن طريق مايلى :

- تنظيم قاعدة معلومات تشمل على جميع الوثائق النظامية والإدارية ورصد المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة.

- قيام الأجهزة الحكومية المعنية بحسب إختصاصها بإعداد إحصاءات وتقارير دورية عن مشكلة الفساد تتضمن بيان حجم المشكلة وأسبابها وأنواعها والحلول وتحديد السلبيات والصعوبات التى تواجه تطبيق الأنظمة والإجراءات المتعلقة بمكافحة الفساد.

- دعم وسائل الإعلام للكشف عن مواطن الفساد.

- تزويد الأجهزة الضبطية والرقابية والقضائية بالإمكانيات المادية والبشرية والخبرات والتدريب والتقنية والوسائل العلمية الحديثة الكافية لتمكنها من أداء مهمتها بفاعلية.

- قيام الأجهزة الحكومية المعنية بحسب إختصاصاتها بالمراجعة الدورية للأنظمة المتعلقة بالفساد الإداري.

- تطوير تقويم الأنظمة الرقابية والإدارية والمالية لضمان وضوحها وسهولة تطبيقها وفعاليتها.

- قيام المسؤولين بالمراقبة والمتابعة للتأكد من سلامة إجراءات العمل ومطابقتها.

- العمل بمبدأ المسائلة لكل مسؤول مهما كان موقعه وفقا للأنظمة.

- تعزيز جهود الأجهزة الضبطية المتعلقة بمكافحة الفساد.

---

[1]- زيد بن محمد الروماني ،الفساد الادراي و جرائم استخدام السلطة الوظيفية ، مقال صدر بتاريخ 02/05/ 2014 تاريخ الإطلاع2016/06/06 .

- سرعة البث في قضايا الفساد التى تحدث على مستوى الجماعات المحلية والعمل بمبدأ التعويض لمن تضار حقوقهم ومصالحهم .

-مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد عن طريق:

- حث الهيئات المهنية والأكاديمية على إبداء مرئياتهم حول الأنظمة الرقابية والمالية والإدرية.

-الإبلاغ عن جرائم الفساد ومرتكبيها.

-الإستفادة من خبرات الدول والمنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية في مجال مكافحة الفساد مثل التجربة الماليزية.

-التركيز على مبدأ الإصلاح في العنصر البشري وأساليب العمل والتشريعات والقوانين والخدمات العامة.

-الإنطلاق من فكرة الإصلاح على المستوى السياسي(الحكومي)ثم المستوى الشعبي وذلك من خلل إستثمار الإمكانيات كافة لمحاربة الداء وعلاجه تم على المستوى الأخلاقي.

-تفعيل إستراتيجيات الإصلاح الإداري من خلال الحد من حوافز الرشوة وتطبيق قوانين مكافحة الفساد وإصلاح الوظيفة العامة.[1]

المطلب الثاني :تحديات التنمية الادارية داخل الجماعات المحلية.

يعاني الجهاز الإداري في الجزائر من العديد من التحديات التى أثرت سلبا على على كفاءته وفاعليته فكثرة التشريعات وتضاربها وسياسات التعين العشوائية وغير المخططة وتدني مخططات التدريب وضعف الأجور وتباينها بدون معايير شفافة وعادلة وتدني الإنتاجية وغياب فكر الموارد البشرية وضعف نظم المتابعة وتقييم الأداء ومعايير الشفافية والنزاهة كل ذلك جعل من المنظومة الإدارية ومهمة الإصلاح الإداري أكثر تحديا وصعوبة.

التحديات السياسية التى تقف أمام عملية التنمية الإدارية داخل الجماعات المحلية في الجزائر:

-ضعف مساهمات قوى المجتمع المدني على إعتباره أحد أطراف الحوكمة في إتخاد القرارات وتنفيدها .

- تعدد المشاكل داخل الجماعات المحلية مما أدى الى توقيف المشاريع التنموية .

[1]- ساهر عبد الكاظم مهدي، ورقة عمل مقمة للمفتشية العام بقسم التفتيش الاداريو الفساد الاداريو اسبابه و اثاره واهم اساليب المعالجة ، بيروت، 2012.

- عدم وضع معايير موضوعية للإنتقاء والترشح داخل الجماعات المحلية المنتخبة مما أدى الى ربط ترشح مواطنين المجالس المحلية في إطار الأحزاب السياسية لحملة من العوامل المتحكمة فيها كالعروشية والجهوية.

2- التحديات الإدارية:

1-الرقابة على أعضاء المجلس الشعبي حيث أنها تخضع إلى الرقابة الإدارية التي تمارس من طرف الوزير والوالي والتي تؤدي إلى متابعة قضائية وتعليق العضوية والإقالة والتوقيف.

2-الرقابة على المجلس الشعبى البلدي (الهيئة) حي تخضع كل القرارات المجلس الشعبي إلى سلطة الوالي والذي من شأنه إلغاءأي قرار بلدي.

3-الرقابة على الأعمال كالتصديق على المداولات الخاصة بالميزانية والحسابات العمومية.

4-الرقابة على خطط التنمية والمشاريع.[1]

3-التحديات التي تواجه جهات الرقابة الخارجية:

-وجود بعض القيود الإجرائية بشأن تحقيق مع شاغلي الوظائف العليا بالجهاز الإداري للدولة.

- إستغلال الجهة الإدارية لسلطاتها بما قد يخالف ماإنتهى إليه رأى الجهة الرقابية .

-إفتقار أعضاء الأجهزة الرقابية الى الحصانات الكافية للقيام بدورهم.

-قلة الموارد المادية والبشرية لبعض الجهات الرقابية.

-عدم إفصاح بعض جهات التحقيق عن أسباب الحفظ بشأن البلاغات المحالة إليهم .

تبعية بعض الأجهزة الرقابية المعنية بمكافحة الفساد لسلطة التنفيذية لما قد يؤثر على إستقلاليتها.

-محدودية التنسيق بين الجهات الرقابية :

محدودية أليات التنسيق بين الجهات الرقابية وعدم الإستعانة بتطبيقات ونظم تكنولوجية حديثة تسهل التشاور وتبادل المعلومات في شأن التحريات وإجراء التحقيقات .

[1]-ناجي عبد النور ،الدور التنموي للمجالس المحاية في اطار الحوكمة ، عنابة :منشورات باجي مختار،كلية الحقوق و العلوم السياسية ،2010، ص 112.

-عدم توفر الوعي الكافي لدى المواطنين بالجهات المعنية بمكافحة الفساد:

على الرغم من وجود الجهات الرقابية إلا أنها ليست معروفة لدى غالبية المواطنين وفي ظل عدم الوعي من قبل بعض المواطنين.

-عدم تعريف الأجهزة الرقابية بنفسها وبادوارها للمواطن.

التحديات المالية:

-تعاني الجماعات المحلية في الجزائرمن محدودية في الموارد المالية والعجز في التحصيل الجنائي

-المديونية وكثرة النفقات المحلية.

-إهدار المال العام وتفشي ظاهرة التهرب الضريبي.

وهذا العجز المالي كان بسبب أن المسؤولين المحليين لا يهتمون إلا بالأجور على حساب الإيرادات.

تحديات ظاهرة الفساد وإنعدام معايير تقييم أداء رؤساء المجالس المحلية:

إن غياب معايير تقييم أداء أعضاء المجالس المنتخبة تعتبر من أكبر المشاكل التي تعاني منها الجماعات المحلية بسبب تفشي ظاهرة الفساد الإداري بكل أشكاله من جهة ومن جهة أخرى غياب الثقافة وعدم تناسب أهداف البرامج مع الإنجازات وكل هذا يؤثر على الأداء المحلي.[1]

تحدي الموارد البشرية والأساليب الحديثة في التسيير :

-سوء استخدام الموارد البشرية وهذا راجع إلى غياب الكفاءة بسبب طبيعة المسار الوظيفي للموظف .

-سياسة التوظيف المنتهجة بعد الاستقلال .

-نقص التحفيز وذلك راجع إلى :

-الأجور والعلاوات وهذا ما أدى إلى تفشي الرشوة .

-نقص التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعارف.

-عدم الإعتماد على الوسائل الحديثة لتسيير كمراقبة ترشيد استعمالها في التسيير العمومي إلا أنها لم تحقق أهدافها المطلوبة بسبب سوء تطبيقها .

[1]- مؤتمر منعقد من طرف اللجنة الفرعية لمكافحة الفساد، الاستراتحية الوطنية لمكافحة الفساد ، ص، ص- 12، 13 .

-عدم التحكم في النفقات وإرتفاع الكلفة الإقتصادية للخدمات .[1]

تحديات على مستوى أعباء التمكين:

حيث أن للتمكين منافع ومكاسب بالنسبة للموظف كما يتضمن أعباء ومسؤوليات ليست بالسهولة والتسيير فلابد أن يتحمل الموظف مزيدا من الأعباء الناتجة عن تحمل المسؤولية والمسائلة معا فتحمل المسؤولية يصاحبه مسؤولية النتائج والمحاسبة عليها فهناك جوانب للموظف تتمثل في المشاركة في المخاطرة سواء كانت إيجابية أم سلبية حيث نجد أن بعض الناس لا يستطيعون تحمل نتائج أعمالهم ومسؤولياتهم وعواقب الأمور .

المطلب الثالث:آليات ومقترحات حلول إجرائية لمكافحة الفساد داخل الجماعات المحلية.

1- إستراتيجية مكافحة الفساد بقواعد الحوكمة :

حيث لابد من برنامج عمل الحكومية في هذا المجال وتمكين الشباب حيث تتعهد الحكومة بإتخاد كل الإجراءات اللازمة لتمكين الشباب وتعظيم مشاركتهم في البرامج التدريبية المختلفة لما يؤهلهم لشغل المناصب القيادية في المستقبل كما تستهدف الحكومة أيضا تطوير العمل الرقابي وتبنى معالجة جديدة لمكافحة الفساد المالي والإداري وتطبيق قواعد الحوكمة في إطار إستراتيجية مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية والنزاهة وتطوير نظم إدارة الجودة.

2- استراتيجية السياسية لمقاومة الفساد الإداري :

إن مقاومة الفساد تنجح في ظل إقامة النظام الديمقراطي بمواصفته العصرية وتداول السلطة عن طريق الإنتخابات والفصل بين السلطات الثلاثة وإحترام حقوق الانسان وإعتماد الشفافية والمسائلة والرقابة.

3- الإستراتيجية الإدارية والحكمانية:

وذلك بإقامة نظم بديلة لتفرد الحكومات وسلطاتها في إدارة جميع شؤون المجتمعات وتهميشها القطاع الخاص والقطاع التطوعي ومنظمات المجتمع المدني وتقوم الحكمانية بتخفيف أعباء الحكومة ونقل الكثير من مهامها المتعلقة بإدارة المؤسسات الاقتصادية للقطاع الخاص والقطاع التعاوني لتتفرغ الدولة إلى مسؤولياتها السيادية الكبرى وكل ذلك يؤدي إلى الحد من الفساد .

[1]- ناجي عبد النور، المرجع السابق، ص 05 .

4- الإستراتيجية الأمنية القضائية:

وذلك الى تفعيل دور الأجهزة الأمنية والمحاكم والإدعاء العام وتعديل القوانين القديمة لتجريم الفساد واسترجاع الأموال التي تنهب بغير وجه حق .

بالإضافة إلى تنفيد القوانين المنظمة للموارد البشرية بما في ذلك سياسات توصيف الوظائف ومتابعة تنفيدها بعد اعتمادها ومراجعة وتطوير نظم العمل في الجهات الحكومية وتقديم المعونات الفنية لها في مجال تحديث وتبسيط الإجراءات وتطبيق معايير الجودة والأداء وتدريب الموظفين وإعادة تأهيل الذين يشغلون وظائف لا تتناسب مع مؤهلاتهم الدراسية.[1]

دور آليات التسيير العمومي الجديد في الحد من الفساد الإداري:

نحاول من خلال هدا إسقاط التجربة المعمول بها في القطاع الخاص على القطاع العام (المحليات)وذلك للقضاء على الفساد الإداري وهو مايطلق عليه في نظرية التسيير العمومي الجديد وهي نقل التقنيات المستخدمة من الخاص ومحاولة إدخالها في القطاع العام حيث نجد :

1- دور الأليات الداخلية للتسيير العمومي الجديد:

- مجلس الادارة :حيث يعتبره الباحثون أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا كما أن مجلس الإدارة يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها ويقوم أدائها.

- لجنة المراقبة:

وتساهم في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المحليات وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق.

-المراجعة الداخلية:حيث يقوم المراجعون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك الموظفين العاملين وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي.

2- دور الأليات الخارجية :

-حيث تهدف بدورها الى تفعيل المسائلة المهنية:

[1]- سعد طبي ، الرقابة على ميزانية الجماعات المحلية، رسالة ماجستير في الحقوق، جامعة الجزائر (2000 -2001)، ص 30.

أ-الأليات الاكاديمية: حيث تقع على عاتق الأكاديميين من ذوي الإهتمام بالمحاسبة ومراجعة عبئ التطوير المستمر وذلك من خلال ضرورة تحقيق التكامل بين الجماعات المحلية والقطاع الخاص من أجل نقل التقنيات المستخدمة في محاربة الفساد وذلك من خلال عقد ورش العمل المشتركة لأغراض تطوير مقررات المحاسبة والمراجعة من منظور الحوكمة .

ب-الأليات التنظيمية والمهنية:

-تطوير معايير المحاسبة المالية حيث يقع على عاتق الجمعيات المهنية وإحداث تطوير مستمر في معايير المحاسبة حيث يمكن لمراجع الحسابات بإستمرار حياة مقياس ملائم لصدق القوائم المالية.

-تفعيل نظام الرقابة على الأعمال .

-تفعيل برامج التعليم والتدريب والتمكين المهني المستمر.

-تفعويل الدور الحوكمي لتقرير مراجع الحسابات .

3-الأليات المهنية العملية: وتتمثل في:

-القوانين والتشريعات حيث تمثل الرادع من الإستباق نحو التلاعب والفساد .

-الرقابة على المحليات من خلال الرقابة حيث تخضع ميزانية البلدية قبل تنفيذها إلى عدة إجراءات قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بصرف النفقات تجنبا لأي مشاكل أو نقص أو عجز وتمارس هذه الرقابة من طرف المراقبة المالي والمحاسب العمومي كجهة اختصاص في الرقابة المالية كما يمكن للمجلس البلدي والوالي التدخل قبل المصادقة عليها.

1-رقابة المراقب المالي وتتمثل في مراقبة التعين والتثبيت والجداول الإسمية التي تعد قبل كل سنة مالية.

-الموافقة على الميزانية فيما يخص ميزانية التسيير والتجهيز.

-التخصص القانوني للنفقة.

-توفر الإعتمادات والمناصب المالية. [1]

[1]- عبد الغاني دندان ، مداخلة فعالية الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الاداري، بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، يومي 05و 06 ماي 2012.

2-رقابة المحاسب العمومي :وهو كل شخص يتم تعينه بموجب القانون وإعطائه هذه الصفة مثل قابض الضرائب وقابض أملاك الدولة وقابض الجمارك وكذا أمين الخزينة في البلدية أو الولاية (رتيبة محاسب رئيسي) من خلال المهام الموكل عنها كحراسة الأموال والسندات والقيم .

3-تفعيل رقابة المجلس البلدي باعتباره المسؤول الأول حسب القانون وهو الذي يراقب مدى تطابق الإيرادات والنفاقات في قسمي التسيير والتجهيز.

4-رقابة الوالي حيث تمل الرقابة الوصائية ويراقب مدى احترام النفقات الإجبارية حيث يمكنه إدراجها إذا تم إغفالها .

-ثانيا :الرقابة اللاحقة :وتسمى أيضا بالرقابة الخارجية وهي التى تمارس خارج التنظيم من قبل الأجهزة الرقابية المختصة والتي تقوم بها هيئتان وهما مجلس المحاسبة والمفتشية العامة المالية.[1]

ثانيا: دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري داخل الجماعات المحلية:

أ-آليات متعلقة بالتنظيم :

-التخفيف من حدة المركزية على مستوى الجماعات المحلية وتقرير اللامركزية .

-تجنب تضخم الأجهزة الإدارية والتحكم في عمليتي الإشراف والتوجيه.

-التقليص من عدد الموظفين داخل الجماعات المحلية وإصلاح نظامها .

-ضرورة توفر الدعم السياسي داخل الجماعات المحلية حيث أن تحقيق مطلب الرشادة الإدارية يستلم توفر القائد الرشيد القادر على التسيير العقلاني.

-تثمين وتسيير العنصر البشري وإحترام أخلاقيات المهنة .

-الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين .

-تحديد مسؤولية من يشغل الوظيفة.

-تفعيل الإتصال الصاعد والنازل والأفقي بين مختلف الوحدات داخل الجماعات المحلية .

-الإهتمام بفئة الإطارات وإصلاح نظام الاجور .

---

[1]- عبد الغاني دندان، المرجع السابق.

-وجود نظام متكامل من المحاسبة والمسائلة .

ج-آليات متعلقة بثقافة السلوك :

-إضفاء الشفافية في التعامل.

-وضع إجراءات تأديبية مناسبة لمرتكبي الفساد .

-إحترام السرية في العمل وتقنين أخلاقيات المهنية.[1]

من خلال ما تم طرحه نحاول أن نضع تصور مستقبلي لظاهرة الفساد الإداري داخل الجماعات المحلية ، وكيفية القضاء على هذه الظاهرة من خلال تطبيق آليات الحوكمة و أسلوب التمكين و التسيير العمومي الجديد .

[1]- ملتقى الحكم الراشد في الادارة العمومية ، فرع الإدارة العامة ، 2012-2013 ، ص، ص- 65، 68 .

خلاصة و استنتاتاجات

لقد قمنا في هذا الفصل بضبط مفهوم التمكين وأهم خصائصه وأهدافه ومرتكزاته وخطواته .

واستنتجنا بأن للتمكين دورفعال في رفع الأداء من خلال إعطاء الموظفين حرية التصرف وفق المشاركة في القرارات وكذلك من خلال الدورات التدريبية لرؤساء البلديات وما لهذه الدورات من دور مهم في رفع الأداء وبما أن التمكين يرفع الأداء فهو بطبيعة الحال يؤدي إلى التنمية الإدارية وبالتالي القضاء على الفساد الإداري .

خاتمة

إن موضوع التنمية الإدارية يعتبر من المفاهيم المستحدثة في الإدارة العامة باعتبارها عامل أمان جوهري في تحقيق المنظمة الإدارية لرسالتها وللأهداف الموضوعية لها، وذلك لأنها تعمل على تطوير العاملين وتطوير أنظمة وأساليب العمل فيها،وتحقيق الإصلاحات في الهياكل و الأبنية التنظيمية وذلك لغايات تحقيق أهداف الإدارة وتنفيذها على الوجه المطلوب، فهي الجهاز المسؤول عن النجاح الإداري لدى مختلف الأجهزة الحكومية في تحقيق الأهداف، ويكون تحقيق التنمية الإدارية على مستوى المنظمة الواحدة وعلى مستوى الدولة، كونها الأداة التي تستطيع الدول من خلالها رفع كفاءات أجهزتها الإدارية، خاصة بالنسبة لبعض الدول النامية التي تعرف تخلفا وفسادا إداري داخل أجهزتها الإدارية مما ينعكس سلبا عليها، حيث تعتبر التنمية الإدارية الأداة الوحيدة في البلدان النامية الضامنة لخلق قدرة ذاتية لها وضمان تحقيق الأهداف الموكلة لجهاز الدولة الإداري و هنا يكمن دور إستراتيجيات التنمية الإدارية في القضاء على الفساد الإداري، كونها إستراتيجيات مهمة في تحديد المسارات المستقبلية للأجهزة الإدارية و الحكومية و هذا ما قمنا بمعالجته في موضوعنا هذا الذي يشمل ثلاث فصول حاولنا من خلالها الإجابة على الإشكالية المطروحة و طرح فرضيات و إختبار مدى صحتها بالإعتماد على مجموعة من التساؤلات الفرعية و ذلك من خلال التعرف على الفساد الاداري و التنمية الادارية و إستراتيجياتها و دور هذه الإخيرة في القضاء على الفساد الإداري.

حيث قمنا في الفصل الأول بتحديد ماهية التنمية الإدارية و خلصنا إلى أن التنمية الإدارية هي إحداث تغيير داخل الجهاز الإداري، من خلال بناء و تحديث الهياكل الإدارية و تطوير النظم الإجرائية و القدرات و المهارات و العناصر البشرية في مختلف مواقع العمل، و دراسة مراحل تطورها عبر المدرسة الكلاسيكية و المدرسة السلوكية و المدرسة العلمية واخيرا الإدارة العامة الجديدة ،حيث أن كل منها دراسة تطور التنمية الاداريةعلى حدا، كما قمنا بإبراز إهمية وخصائص ومبادئ وأهداف التنمية الإدارية باعتبارها أداة لإصلاح الاجهزة الادارية و تطويرها.

و قمنا أيضا بتحديد ماهية الفساد الإداري، وإستنتجنا بأنه سوء إستغلال السلطة العامة من أجل الحصول على مكاسب خاصة، كما أبرزنا أيضا خصائصه و عوامله و أثاره و ما له من تأثير سلبي على الأجهزة الإدارية، فما يلاحظ أنه طغى على معظم هذه الأجهزة و أصبح يشكل عائقا و خطرا كبيرا عليها مما أدى بنا إلى دراسة إستراتيجيات التنمية الإدارية كونها عامل مهم في القضاء عليه و قد خصصنا لها مبحث ذكرنا فيه إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية وإستراتجية الإدارة الإلكترونية و إستراتيجية التمكين .

اما في الفصل الثاني فقد حددنا تركيبة ووضعية الإدارة الجزائرية وأسباب توغل الفساد الإداري بداخلها و الآليات و البرامج التي جاءت بها الدولة لمكافحة هذه الظاهرة و المتمثلة في الأليات التشريعية و

التنظيمية و كذلك الإصلاح الإداري باعتباره عامل مهم لتحقيق التنمية بتحقيق الإصلاح الشامل بكافة الاجهزة الادارية و تفعيل الرقابة داخل هذه الأجهزة، كما حاولنا تقديم طرق أخرى جديدة و حديثة لمكافحة الفساد الإداري المتمثل في التطوير الإداري و الحكم الراشد باعتباره مقاربة مهمة للحد من الفساد و التسيير العمومي الجديد، و استنتجنا بأن ظاهرة الفساد الإداري في الجزائر تعرف نوعا من الغموض و السرية، و بالرغم من تطبيقها لآليات و برامج مكافحة الفساد إلا أنها لم تحقق الأهداف المرجوة، وما انتشار الفساد في الجهاز الإداري بهذا الشكل إلا دليل على ذلك.

اما في الفصل الثالث فقد قمنا بإختيار إستراتيجية من بين إستراتيجيات التنمية الإدارية و محاولة تطبيقها على أرض الواقع داخل الجماعات المحلية "البلدية " آلا وهي إستراتيجية التمكين و دورها في مكافحة الفساد الإداري، واستخلصنا بأن التمكين هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية ويتميز بالعديد من الخصائص و المبادئ و الاهداف،كما قمنا بذكر أساليب و خطوات التمكين الإداري،و قد أبرزنا دور التمكين الإداري في الحد من الفساد الإداري من خلال الدورات التدريبية لكل من رؤساء البلديات و موظفي البلديات و ما لها من دور مهم في رفع الأداء و القضاء على التسيب داخل الجهاز الإداري و بالتالي الحد من الفساد،و في الأخير قمنا برؤية إستشرافية بينا فيها مستقبل الجهاز الإداري في ظل وجود فساد إداري داخله و كيفية القضاء عليه.

- و من دراستنا و تحليلنا لهذا الموضوع وصلنا الى إستنتاجات تعتبر كإجابات على الفرضيات التي طرحت في دراستنا و هي:

- إن التنمية الإدارية هي الدعامة الأساسية لترشيد الإدارة المحلية، فهي تسعى إلى تطوير و تحسين الجهاز الإداري، وتعتبر كحل مناسب لحل المشاكل داخل الإدارة و الحد من الفساد الإداري و التخلف والتسيب من خلال إستراتجياتها التي لها الدور الفعال في مكافحة هذه الظاهرة من خلال الإصلاح الإداري وتطبيق الآليات التشريعية والتنظيمية و التطوير الإداري.
- ترتبط التنمية الإدارية بمدى قدرتها على تفعيل إستراتجياتها و المتمثلة في الرقابة الإدارية والحوكمة أي الحكم الراشد باعتباره كآلية لمكافحة الفساد الإداري والتسيير العمومي الجديد باعتبارها إستراتجيات و تقنيات حديثة ومتطورة تساهم بشكل فعال في الحد من ظاهرة الفساد الإداري.
- إن إنتهاج آليات و إستراتجيات التنمية الإدارية يؤدي إلى تفعيل دورها في الحد من الفساد الإداري داخل الجماعات المحلية، من خلال تفعيل الرقابة داخلها وتطوير أجهزتها الإدارية وتحسين وتدريب وتنمية مواردها البشرية، من خلال إكسابه المهارة في أداء العمل و تحسين إنجاز العمل عن طريق الإدارة الإلكترونية من خلال إستخدام شبكات الأنترنت وتمكين الموظفين داخل الجماعات المحلية.

- إن الوضعية الراهنة وما تحتوي عليه من فساد إداري كلها معوقات وعراقيل تعمل على إحداث داخل الجهاز الإداري، ومن بينها الاختلاس، التسيب الإداري، الإبتزاز والرشوة وإساءة استعمال السلطة لأغراض شخصية، كلها تقود الجهاز الإداري إلى وضع إستراتجيات التنمية الإدارية كحل أمثل للقضاء على هذه المعوقات والعراقيل، ولعل من بينها إستراتجية التمكين التي تلعب دورها محورا مهما في رفع أداء الجماعات المحلية، من خلال القيام بعدة دورات تكوينية.

وفي الأخير نستنج بأ، تطبيق إستراتجيات التنمية الإدارية داخل الجماعات المحلية في الجزائر لم تحقق إلا القليل، وذلك لنقص الرقابة وعدم التطبيق الفعلي للقوانين التنظيمية و التشريعية التي تحكم سير الأجهزة الإدارية.

قائمة المراجع :

الكتب :

اللغة العربية :

1) الجميلي خيري خليل،التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية ، الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث ،1998.
2) الحميري باسم ،التنمية الإدارية "الأدوات و المعوقات" ،ط1 ،عمان : در حامدللنشر و التوزيع ،2012 .
3) الخصـية ابـراهيم، الفسـاد المـالي والجنـائي وسـبل مكافحتـه ،مصـر،:المنظمـة العربيـة للتنميـة الإدارية،2014 .
4) الشريف حسن طلال بن عبد الله ، الحكومة الإلكترونية ثروة القرن الحادي و العشرين في تطوير الإدارة العامة،تجربة المملكة العربية السعودية ،القاهرة :(د م ن) ،2011 .
5) الصيرفي محمد ،أخلاقيات الموظف العام ،الإسكندرية :دار الكتاب القانوني ،2007 .
6) العلاق بشير، مبادئ الإدارة، ط1، عمان:دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 1998.
7) القريشي عمر موسى جعفر،أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري ،بيروت منشورات الحلبي الحقوقية ،2015 .
8) اللوزي موسى ،التنمية الإدارية " المفاهيم الأسس و التطبيقات " ،ط1 ،عمان : دار وائل للطباعة والنشر ،2000 .
9) المهيرات عماد علي،أثر التمكين على فاعلية المنظمة،ط1، عمان: دار جليس الزمان، 2009.
10) بن معيض آل سميرفيصل، إستراتجيات التنمية الإدارية إصلاح الإداري والتطوير ودورها في تعزيز الأمن الوطني، ط1، الأردن، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
11) بودهان موسى ،النظام القانوني لمكافحة الفساد في الجزائر ،الجزائر :المؤسسة الوطنية للإتصال و النشر و الإشهار ،2009 .
12) بوضياف عمار ،شرح قانون الولاية ،الجائر : جسور للنشر و التوزيع ،2012 .
13) بوفلجة غيات ،التذمر الإجتماعي في الجزائر أسبابه وتدعياته ،الجزائر : دار العرب ،2007 .
14) حاج عارف ديالا ،الإصلاح الإداري الفكر و الممارسة ،دمشق :دار الرضا ، 2003 .

15) حافظ محمد عبد الفتاح ،تنمية المهارات الإدارية "المستويات الإدارية لعليا " ،ط1 ، الإسكندرية :مؤسسة حورس الدولية النشر و التوزيع .

16) حمري رضا هاشم، الإصلاح الإداري،ط1، الأردن، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

17) دودين أحمد يوسف ،أساليب التنمية الإدارية و الإقتصادية، ط1 ، الاردن ،عمان.

18) رحماني ياسين، التنظيم الإداري و المؤسساتي.

19) زويلف مهدي ، اللوزي موسى، التنمية الإدارية و الددول النامية ،عمان : دار المجدلاوي، 1993 .

20) عاطف زاهر عبد الرحيم ،الرقابة على الأعمال الإدارية ،الاردن ، عمان ،(د م ن) ،2011 .

21) عبد العظيم حمدي ،عولمة الفساد وفساد العولمة ،الاسكندرية :الدار الجامعية ،2008 .

22) عبد الهادي توفيق صالح ، الطروانة حسن أحمد ، الرقابة الإدارية ،ط1 ،الاردن ، عمان :دار حامد للنشر و التوزيع ،2011 .

23) عريقات أحمد يوسف و أخرون ، المفاهيم الإدارية الأساسية ،ط1 ،عمان ، (د م ن)، 2011 .

24) علي عباس ، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال ،ط1 ، الاردن ، عمان :أُراء للنشر و التوزيع ،2008 .

25) عويسات جمال الدين ،السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ،الجزائر : دار هومة للنشر و التوزيع ،2003 .

26) عيسى لؤي أديب ،الفساد الأداري و البطالة، عمان : دار مكتبية الكندي للنشر و التوزيع ،2014 ,

27) محمد أكرم ،يوسف ، الإدارة العامة ، القاهرة : إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، 1971.

28) محمد عبد العال حسين ، الرقابة الإدارية بين علم الإدارة و القانون الإداري"دراسة حالة تطبيقية مقارنة" ،مصر ،الإسكندرية: دار االنشر للفكر الجامعي ، 2004 .

29) مشهور ثروة،إستراتجيات التطوير الإداري ، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع ،2010 .

30) مطر عصام عبد الفتاح، الفساد الإداري ماهيته،أسبابه،مظاهره ،الإسكنندرية :دار الجامعة الجديدة ،2015 .

31) معابرة محمد محمود ،الفساد الإداري علاجه في الشريعة الإسلامية،عمان:دار الثقافة للنشر و التوزيع،2011 .

32) ناجي عبد النور،الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة، الجزائر، عنابة : منشورات باجي مختار ، 2010 .

33) والي عدنان ماشي، التطوير الإداري "المهام و الواجبات" ،2009.
34) وفقي حامدأبو علي ، التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية ،ط1،الإسكندرية . دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، 2014 .

المذكرات:

35) أفلو وفاء، شرفي أمينة، دور الحكومة في تحسين الإدارة المحلية،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام " ل م د "، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم العلوم السياسية، السنة الجامعية 2013.
36) البلوي محمد سليمان، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم- رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، السنة الجامعية 2008.
37) الخامدي عبد الله المراني، دور التدريب فيرفع فاءة موظفي القطاع العام وزارة الشؤون الإجتماعية مكتب الضمان الإجتماعي بمنطقة الباحة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم و الإدارية المالية، جامعة الباحة، كلية كلية العلوم المالية و الإدارية .
38) الفرجاني عبد الفتاح محمد علي، واقع إستراتجيات الإصلاح و التطوير الإداري و دورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني"دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة"، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008.
39) أوبيش عبد الحميد، الفساد الإداري، أسبابه، أثاره و أساليب معالجته، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر،جامعة باتنة الحاج لخضر، قسم العلوم السياسية، السنة الجامعية 2015.
40) باحدي قدور، بديدة محمد،أثر إستراتجية تمكين العاملين عاى تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات دراسة حالة المؤسسة الوطنية سونطراك قسم التنقيب forage، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة قاصدي مرباح، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، السنة الامعية 2012-2013.
41) برحيحي أمينة، الرقابة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر، مشروع مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، السنة الجامعية 2014-2015.

42) بقشيشي علي ، إشكالية تأثير الفساد الإداري على برامج التنمية وتطبيق أليات الحكم الراشد في البلدان النامية مع الإشارة إلى حالة الجزائر،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية والاتصال، سنة 2012.

43) بلخير أسيا، إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداة التنموي- بين النظرية والتطبيق- (الجزائر أنموذجا: 200-2007) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية. فرع رسم السياسة العامة، الجزائر: جامعة بن يوسف بن خدة، 2009.

44) بن حمام منيرة، واقع ومقتضيات تنمية الإدارة العامة في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير في العلوم السياسية – جامعة قالمة – كلية العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، السنة الجامعية 2014-2015.

45) بن مرسلي رفيق، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات تطبيق " دراسة حالة الجزائر،2007-2011 "، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة ملود معمري، تيزي وزو، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية السنة الجامعية 2010-2011.

46) بوسعيد رشيد، تطوير الأداء المؤسساتي وآليات مكافحة الفساد في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلووم السياسية، تخصص تنظيم سياسي و إداري، جامعة ورقلة قاصدي مرباح، السنة الجامعية 2014 .

47) بوقنور إسماعيل، التنمية الإدارية و معضلة الفساد الإداري " دراسة حالة الجزائر 1991-2006"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، السنة الجامعية 2006-2007.

48) بوكعباش نوال، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر-دراسة حالة ولاية جيجل- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية،قسم العلوم السياسيةو العلاقات الدولية، السنة الجامعية 2010-2011 .

49) حاحة عبد العلي، الأليات القانونية لمكافحة الفساد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق، السنة الجامعية 2012-2013.

50) حسن محمد أمين،حمروش آمنة، التوجهات و الأساليب الحديثة لتفعيل التنمية الإدارية في الجزائر "نماذج مختارة" ، مذكرة مكملة لنيل شهاة الماستلر، جامعة عنابة باجي مختار،تخصص إدارة حكومية وتنمية محلية،كلية الحقوق و العولم السياسية.

51) حميدي سارة، لعقاربية حفيظة، التنمية الإدارية وأثارها على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة الإجتماعية، دراسة ميدانية مديرية النشاط الإجتماعي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع، جامعة قالمة،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، السنة الجامعية 2014-2015.

52) خروفي بلال، الحوكمة ودورها في مكافحة الفسادفي المجالس المحلية:دراسة حالة الجزائر،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية،جامعة ورقلة قاصدي مرباح، السنة الجامعية 2011-2012.

53) رزق الله حنان، أثر التمكين على التحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، "دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، شعبة تسيير المؤسسات، السنة الجامعية 2009/ 2010.

54) زاهي محمد زين العابدين، أثر تطبيق إستراتجية تمكين اعاملين في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين SAA فرع عنابة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستير في علوم التسيير، فرع التسييرالمنظمات، تخصص التسييرالظغستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، السنة الجامعية 2012-2013.

55) سلمان سلامة، إدارة تمكين العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الإقتصاد.

56) سلمى بايع راسو،تأثير الفساد الإداري على تنمية الإدارية " دراسة ميدانية ببلدية بني مزلين - ولاية قالمة " مذكرة نيل شهادة الماستر في علم الإجتماع ، جامعة قالمة ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، السنة الجامعية 2014-2015.

57) طبي سعد، الرقابة على ميزانية الجماعات المحلية، رسالة ماجستير في الحقوق، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2000-2001.

58) عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر، مذكرة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولي، تخصص الديمقراطية و الرشاة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، السنة الجامعية2009-2010.

59) عليوي سامي وآخرون،الرقابة الإدارية على مشروعية القرار الإداري، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس نظام جديد، جامعة 08 ماي 1945 - قالمة - ، كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم العلوم القانونية والإدارية.

60) فرج شعبان، الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر دراسة حالة الجزائر"2000-2010"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص نقود مالية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، السنة الجامعية 2012.

61) لبال نصر الدين، دور الحكومة المحلية في إرساء المدن المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص: إدارة جماعات محلية وإقليميه ورقلة جامعة قصدي مرباح-2011.

62) مانع صبرينة، إستراتجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات –دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية- رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2014-2015.

63) مجبور فازية، إصلاح الدولة ومكافحة الفساد في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص التنظيم والساسيات العامة، جامعة تيزي وزو مولود معمري، السن الجامعية2015.

64) مفتاح إسمهان، مكافحة الفساد الإاري، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس تخصص مؤسسات دستورية و إدارية،جامعة قالمة، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، السنة الجامعية 2013.

65) يخلف محسن، دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة ولاية بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة وإدارة إقليمية، جامعة بسكرة، قسم العلوم السياسية، السن الجامعية 2013-2014.

الدوريات :

66) إدريس وفاء، الحكم الراشد كآلية لمعالجة الفساد في الإدارة العمومية الجزائرية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

67) إسماعيل فلاح، شكيب خليل سيبقى سجينا أو مشردا في شوارع أوروبا، جريدة النهار، يومية جزائرية مستقلة، العدد 1670. 31/ 2013/03.

68) الجزائريةالديمقراطية الشعبية، قانون رقم 06/ 06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة.

69) -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون 01/06 المتضمن قانون الوقاية من الفساد ومكافحة، ، جريدة رسمية ع14، الصادرة في 2010/02/20 .

70) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مجلس الأمة، تقرير صادر عن لجنة الشؤون القانونية، الإدارية وحقوق الإنسان، حول المرسوم الرئاسي رقم 10/ 05 أكتوبر 2010.

71) الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية، رئيس الجمهورية، التعليمة 03، المتعلقة بتفعيل مكافحة الفساد الصادرة 13/ 2009/12.

72) العمري وفاء ، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديثة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

73) الفساد الإداري و المالي في الوطن العربي، بحوث و اوراق عمل الملتقيات و السنوات التي عقدتها المنظمة خلال 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

74) الهيجان أحمد عبد الرحمان،إستراتجيات و مهارات مكافحة الفساد الإداري ، المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب.

75) باشوش نوارة، 3000 فضيحة فساد خلال 2010، الشروق اليومي، جريدة رسمية، 22 مارس، 2011.

بالولاية.

76) بوفليح نبيل، دراسة لسياسة الإنتعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر(2000/ 2010)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 12، الجزائر: جامعة بسكرة، ديسمبر.

77) بوفليح نبيل، دراسة لسياسة الإنتعاش الإقتصادي المطبقة في الجزائر(2000-2010)، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية،عدد12 ، الجزائر:جامعة بسكرة ،ديسمبر 2012 .

78) راضي جواد محسن ،التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين،"دراسة ميدانية على عينية من موظفي كلية الإدارة و الإقتصاد،جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الإقتصادية ،المجلد 12، العدد الاول .

79) عيسى ليلى، الحكم الراشد مقومات التسيير العمومي الجديد ، أبحاث إقتصادية وإدارية ، العدد 14، جامعة بسكرة ، ديسمبر 2013.

80) عيسى ليلى، الحكم الراشد مقومات التسيير العمومي الجديد، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر،جامعة بسكرة الجزائر، ديسمبر 2013.

81) فلاح اسماعيل، شكيب خليل سيبقى سجينا أو مشردا في شوارع أوروبا، جريدة النهار، يومية جزائرية مستقلة، العدد 1670. 31/ 2013/03.

82) قاسم أحمد و أخرون،دور إستراتجية التمكين في تحسين الأداء للمنظمة"دراسة تحليلة لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت ،جامعة تكريت كلية الإدارة والإقتصاد ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 3 ، العدد 12 ، 2008 .

83) قانون رقم 11-10 مؤرخ في 20 رجب 1432 الموافق ل 22 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية.

84) قانون رقم 12 -07 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق ل 31 فبراير 2012 المتعلق

85) مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية ، مجلة علمية محكمة نصف سنوية ، العدد 16 ، الترقيم الدولي 5149-1111 ، جامعة باتنة الجزائر ، جوان 2007.

86) مصلوب ليلى، "الأمناء العاملون بالولايات يجتمعون بالمنتجين المحليين للنظر في مطالبهم"، الشروق اليومي. 27 ديسمبر 2011.

باللغة الأجنبية:

87) said sati « djilali hadjadj :il ya plus de corruption dans la dépones publique » liberte quotidien national. 12/12/2012.

88) Uniker William , Emporment the lastet strategy, health care supervision, vol11, No12, 1992.

المقالات:

89) زيد بن محمد الروماني ،الفساد الادراي و جرائم استخدام السلطة الوظيفية ، مقال صدر بتاريخ 02/05/ 2014 تاريخ الإطلاع2016/06/06.

الملتقيات و الندوات:

90) استراتجية الحد من الفساد الاداري ،حالة دراسة المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة الى ندوة ادارة المال العام المنعقدة بمدينة كوالامبور 2009.

91) زرارقة فيروز، الفساد في المجتمع الجزائري واستراتيجية الخدمنة . (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: الحكم الرشيد واستراتيجيات التغير في العالم النامي). جامعة سطيف. الجزائريومي 8 و2007/04/9.

92) ساهر عبد الكاظم مهدي، ورقة عمل مقمة للمفتشية العام بقسم التفتيش الاداري والفساد الاداري واسبابه واثاره واهم اساليب المعالجة ، بيروت 2012.

93) عبد الغاني دندان ، مداخلة فعالية الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الاداري ، بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، يومي 05و 06 ماي 2012 .

94) كمال فايدي، ياسين قاسي، معوقات مكافحة ظاهرة تبيض الأموال في البنوك الجزائرية ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول مكافحة تبيض الأموال في المؤسسات الجزائرية، جامعة البليدة يومي: 4 و2013/03/5.

95) مكافحة الفساد، دورات تكوينية لصالح أعوان وإطارات عموميين معرضين لهذه الآفة .

96) ملتقى الحكم الراشد في الادارة العمومية ، فرع ادارة عامة ، 2012-2013.

97) مؤتمر منعقد من طرف اللجنة الفرعية لمكافحة الفساد، الاستراتحية الوطنية لمكافحة الفساد.

المواقع الإلكترونية:

98) زبير فاضل، سونطاراك والخليفة وال 26 مليار "أشهر فضائح الفساد منذ الإستقلال خمسون عاما نصبا. جريدة الخبر، يومية جزائرية مستقلة. 2003/11/26 على الموقع:

http: // WWW. Elkhber.com/av/autre/dossier/ 369741.

99) رؤساء بلديات فوق القانون، 15 مارس 2015 ،تم الإطلاع يوم 17 /05/ 2016 ،على الساعة 16:03، على الموقع:

http # sthash. Sogjoiba. Dpbs

100) فضائح الفساد تطغى على 15 عام من حكم بوتفليقة: تاريخ الإطلاع: 02/ 05/ 2016 على الساعة 17:40، على الموقع:

http://www.Alhayat/article/1800137 com

101) عشرات رؤساء البلديات تلاحقهم العدالة بتهم الفساد في أكثر من 20 ولاية تاريخ الإطلاع على 2016 /05/17 على الساعة 16:30 .، على الموقع:

www.ennahar.com

102) الشروع في تكوين رؤساء البلديات والمنتخبين في مختلف الولايات ،تاريخ لإطلاع 2016/05/17، على الساعة 16:02على الموقع:

https://www.google.dz/?gws_rd=ssl

103) تاريخ الإطلاع 02/ 2016/05 على 18:38 على الموقع:

www http:// Transporency.org

الفهرس

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الملخص

يعاني الجهاز الإداري من إختلالات كثيرة أدت إلى انتشار الفساد الإداري و تغلغله مما أصبح لصيق بالإدارة الجزائرية وخاصة مع انتشار مظاهره ، ومن أهمها الرشوة ، المحسوبية و التسيب الإداري ولعل القضاء على هذه الظاهرة يكمن في تفعيل استراتجيات التنمية الإدارية من خلال الاعتماد على هذه الإستراتجيات المتمثلة في الإصلاح الإداري و الإدارة الإلكترونية وتدريب وتنمية المورد البشري و التطوير الإداري و الرقابة الإدارية و التسيير العمومي الجديد دون إهمال الجانب القانوني .

ولإستراتجية التمكين الإداري دور فعال في مكافحة هذه الظاهرة خاصة في الجماعات المحلية .

Abstract

Administrative apparatus suffers many of the imbalances led to the speared adminitrative corruption and penetration which became closely to the algerian administratition, especially with spread of its manifestations and the most important bribery, nepotism and managing chaos.

Perhaps the elimination of corruption lies in activating strategies for management devlopement by relying on these strategies of administative reform, electronic management training and developement human resourse, management developement, management control, new public management without neglecting the legal side.

Administrative empowerment strategy enabling an effective role in the fight against corruption , especially in local communities.